



**BUDAPESTI CORVINUS EGYETEM**

**MERRE TOVÁBB KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK? –  
STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK A VÁLLALKOZÁSÁTADÁS  
FOLYAMATÁBAN**

**Ph.D. ÉRTEKEZÉS**

**BÁLINT ANDRÁS**

**BUDAPEST, 2006**

**BÁLINT ANDRÁS**

**MERRE TOVÁBB KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK? –  
STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK A VÁLLALKOZÁSÁTADÁS  
FOLYAMATÁBAN**

**Vállalkozásfejlesztési Intézet,  
Stratégia és Projektvezetés Tanszék**

**Dr. Mészáros Tamás**

**Témavezető**

**Bíráló Bizottság névsora:**

**Copyright © Bálint András**

**Budapesti Corvinus Egyetem**  
**Gazdálkodástani Ph.D. program**

**MERRE TOVÁBB KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK? –  
STRATÉGIAI LEHETŐSÉGEK A VÁLLALKOZÁSÁTADÁS  
FOLYAMATÁBAN**

**Ph.D értekezés**

**BÁLINT ANDRÁS**

**Budapest, 2006**

## Köszönetnyilvánítás

A doktori disszertációm több éves kutatómunka eredménye. A kutatómunka során számos nehézséggel szembesültem a kutatási téma kiválasztása, kijelölése, a szükséges nemzetközi és hazai szakirodalom feltérképezése, szintetizálása, a hipotézisek megfogalmazása, számának meghatározása, valamint az empirikus részben alkalmazott módszertan tekintetében. Szokás mondani, hogy a doktori kutatómunka alapvetően önálló munka. Viszont saját esetemről is tudom, hogy témavezetőm, tanszéki kollégáim, egyetemi kollégáim tanácsai, útmutatásai nélkül ez a disszertáció sem születhetett volna meg.

Legnagyobb köszönettel és hálával témavezetőmnek, dr. Mészáros Tamás Professzor úrnak tartozom, aki mellett 1998 óta egyetemi hallgatóként, 2000 óta doktoranduszként, majd egyetemi tanársegédként tanulhattam, közreműködhettem. Tanácsai, iránymutatásai mind a doktori disszertáció, mind az egyetemi oktatás során nagyon hasznosnak és követendőnek bizonyultak. Segítségét a kutatás hipotéziseinek megalkotása, és számának meghatározása során külön is köszönöm.

Hálásan köszönöm Pitti Zoltán kollégám segítségét, akinek döntő volt a hozzájárulása *A magyarországi vállalkozási struktúra, a vállalkozások főbb jellemzői* c. fejezet megírásában. Adatbázisokból nyert számításai, következtetései nélkül meg sem fogalmazhattam volna doktori disszertációm kutatási problémáját. Rávezetett arra, hogy „egészséges” és fejlődőképes középvállalati szektor nélkül a magyar gazdaság igen sérülékennyé válhat, a duális jellegű gazdaság konzerválódhat.

Külön köszönöm dr. Görög Mihály Professzor úr igen hasznos támogatását, főként amikor az empirikus rész megírása, a statisztikai adatok feldolgozása során nagy problémákkal szembesültem. Tanácsai igen hasznosnak bizonyultak és erőt adtak a kutatás folytatásához.

Fontos kiemelnem dr. Papp József kollégám és dr. Antal József Úr igen hasznos támogatását, akik ismerve a kutatási téma bizalmi jellegét segítettek nekem a kutatási minta meghatározásában, a szükséges kapcsolatok kialakításában.

Szeretném megköszönni az idén súlyos betegségben elhunyt dr. Kővári György Professzor úr hasznos szakmai tanácsait, jó szándékú, hasznos kritikáit, segítségét a doktori kutatómunkám során. Örökké fog élni emlékezetemben.

Külön köszönöm dr. Arto Lahti Professzor úr támogatását, aki azzal, hogy tanszékén 2003 második felében Helsinkiben igen nagy szeretettel fogadott, lehetővé tette számomra kutatási témám nemzetközi szakirodalmát feldolgozni, és tanácsai a kutatói munka során igen hasznosnak bizonyultak. Külön köszönettel tartozom Niilo Home Professzor úrnak, aki - betegsége ellenére - előzetes kutatási anyagom alapján kutatási modellem első változatát felvázolta 2003 szeptemberében. Hálásan köszönöm a tanszék minden munkatársának mindazt a szeretetet és támogatást, amivel fogadtak.

Köszönettel tartozom továbbá minden kollégámnak, minden interjúalanyomnak, akik időt nem sajnálva közreműködtek doktori disszertációm megírásában.

Végül hálásan köszönöm Szüleim támogatását, akik kiegyensúlyozott, nyugodt családi háttérrel biztosítottak a doktori disszertációm megírásához. Külön köszönöm Édesapám folytonos „noszogatását” a kutatómunka hatékony lefolytatásához, és hasznos szakmai tanácsait, életre szóló iránymutatásait.

Budapest, 2006. szeptember 30.

Bálint András

# Tartalomjegyzék

<b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE.....</b>	<b>6</b>
<b>ÁBRÁK JEGYZÉKE .....</b>	<b>8</b>
<b>BEVEZETÉS .....</b>	<b>10</b>
<b>1. A MAGYARORSZÁGI VÁLLALKOZÁSI SZERKEZET FŐBB JELLEMZŐI.....</b>	<b>12</b>
<i>FŐBB TRENDEK A MAGYAR GAZDASÁGBAN (1990–2004) .....</i>	<i>12</i>
<i>A MAGYARORSZÁGI VÁLLALKOZÁSI STRUKTÚRA, A VÁLLALKOZÁSOK FŐBB JELLEMZŐI.....</i>	<i>22</i>
<i>A MAGYARORSZÁGI ÉS AZ EURÓPAI UNIÓS VÁLLALKOZÁSI SZERKEZET ÖSSZEHASONLÍTÁSA .....</i>	<i>33</i>
<i>KÖVETKEZTETÉSEK.....</i>	<i>35</i>
<b>2. KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK HELYZETE MAGYARORSZÁGON.....</b>	<b>38</b>
<i>A KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK MEGHATÁROZÁSA.....</i>	<i>38</i>
<i>A MAGYARORSZÁGI KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK KIALAKULÁSA, FEJLŐDÉSE.....</i>	<i>41</i>
<i>A KÖZÉPVÁLLALATOK JELENTŐSÉGE .....</i>	<i>44</i>
<i>A KÖZÉPVÁLLALATOK SZEREPE ÉS FŐBB JELLEMZŐI MAGYARORSZÁGON .....</i>	<i>54</i>
<i>A KÖZÉPVÁLLALATOK FŐBB PROBLÉMÁI MAGYARORSZÁGON .....</i>	<i>57</i>
<b>3. KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK VÁLLALKOZÁS ÁTADÁSÁNAK PROBLEMATIKÁJA .</b>	<b>62</b>
<i>A VÁLLALKOZÁS ÁTADÁSÁT BEFOLYÁSOLÓ FŐBB TÉNYEZŐK.....</i>	<i>67</i>
<i>STRATÉGIAI ALTERNATÍVÁK A VÁLLALKOZÁS ÁTADÁSÁNAK FOLYAMATÁBAN .....</i>	<i>84</i>
<b>4. A HAZAI TULAJDONÚ KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK VÁLLALKOZÁSÁTADÁSI     ELKÉPZELÉSEI.....</b>	<b>92</b>
<i>KUTATÁSI MODELL.....</i>	<i>93</i>
<i>HIPOTÉZISEK.....</i>	<i>95</i>
<i>A KUTATÁS ALAPSOKASÁGA.....</i>	<i>98</i>
<i>MINTAVÉTEL MÓDJA, ADATGYŰJTÉS, ADATFELDOLGOZÁS .....</i>	<i>101</i>
<i>KUTATÁSI MINTA.....</i>	<i>106</i>
<i>KUTATÁSI EREDMÉNYEK.....</i>	<i>113</i>

<b>HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE.....</b>	<b>147</b>
<b><u>I. SZÁMÚ MELLÉKLET: KIS- ÉS KÖZEPES VÁLLALATOK DEFINÍCIÓJÁNAK</u></b>	
<b><u>VÁLTOZÁSA AZ EURÓPAI UNIÓS CSATLAKOZÁSSAL .....</u></b>	<b>154</b>
<b><u>II. SZÁMÚ MELLÉKLET: MAGÁNTULAJDONÚ KÖZÉP- ÉS NAGYVÁLLALKOZÁSOK</u></b>	
<b><u>JÖVŐKÉPE (KÉRDŐÍV).....</u></b>	<b>156</b>
<b><u>III. SZÁMÚ MELLÉKLET: ADATVÉDELMI BIZTOS VÉLEMÉNYE A KÉRDŐÍVRŐL</u></b>	
<b><u>.....</u></b>	<b>164</b>
<b><u>IV. SZÁMÚ MELLÉKLET: KÉRDŐÍV VÁLASZVÁLTOZÓK.....</u></b>	<b>165</b>
<b><u>V. SZÁMÚ MELLÉKLET: DENDOGRAM .....</u></b>	<b>176</b>



## Táblázatok jegyzéke

<i>Táblázat sorszáma</i>	<i>Táblázat címe</i>	<i>Táblázat oldalszáma</i>
1.	A külkereskedelmi forgalom aránya országcsoportok szerint (%)	13
2.	Regisztrált vállalkozások száma (1990–2004)	14
3.	A működő vállalkozások aránya a regisztráltakhoz képest (1999–2004)	15
4.	Az egy társas vállalkozásra jutó saját tőke értéke vállalkozási méretek szerint, 2004	25
5.	Magyarországi vállalkozások típusai saját tapasztalatok alapján	29
6.	Hazai és külföldi tulajdonú vállalkozások főbb adatai	32
7.	Az Európai Unió és Magyarország vállalkozásainak néhány összehasonlító mutatója	34
8.	A magyarországi vállalkozási struktúra SWOT mátrixa	36–37
9.	Kis- és középvállalkozások definíciója Japánban	38
10.	Kis- és középvállalkozások az egyes ágazatokban	39
11.	Faktorok csoportosítása	41
12.	A leányvállalatok helyi beszállítói az elektronikai és az autóiparban Magyarországon 2000-ben	47
13.	A K+F ráfordítások vállalkozási méretek szerinti átlagos értéke, 2002	49
14.	Egyes vállalatcsoportok főbb jellemzői, 1999	52
15.	Középvállalkozások szerepe a magyar gazdaságban (%), 2003	54
16.	Középvállalkozások ágazati eloszlása (%)	55
17.	Tárgyalt témakörök gyakorisága a családi vállalkozások irodalmában	64
18.	Öröklési illeték mértéke részvények öröklése esetén	80
19.	Ajándékozási illeték mértéke	81
20.	Vállalkozásátadást sújtó adók az Európai Unióban	82
21.	Vállalkozási transzfer honlapok, adatbázisok	84
22.	Családi vállalkozások jövőkép kimenetei I. (%)	85
23.	Családi vállalkozások jövőkép kimenetei II. (%)	85
24.	Korai és késői belépés előnyei, hátrányai	87
25.	Jövőképkimenetek előnyei, hátrányai	91
26.	Hazai tulajdonú középvállalkozások ágazati jellemzői (%)	99
27.	Hazai tulajdonú középvállalkozások ágazati adatai	100
28.	Empirikus kutatási módszerek főbb jellemzői	103
29.	KKV-definíciók változása*	104
30.	A minta vállalatok regionális megoszlása	108

31.	A minta vállalatainak ágazati megoszlása	108
32.	A minta vállalatainak alkalmazotti létszám szerinti megoszlása	109
33.	A minta vállalatainak export árbevétel szerinti megoszlása	110
34.	A minta vállalatainak saját tőke szerinti megoszlása	111
35.	A minta vállalatainak árbevétel arányos nyereség szerinti megoszlása	111
36.	Kötelezettségek aránya a saját tőkéhez a minta vállalatainál	112
37.	Tulajdonos-vállalkozók életkor szerinti megoszlása	112
38.	Tőzsdén való megjelenés hátrányai	118
39.	Az életkori különbség és a családi utód alkalmasságának összefüggése	124
40.	Vállalkozás vonzó jellege és a jövőképkimenetek közötti összefüggés	130
41.	Bartlett-féle szferikus próba eredményei	135
42.	Faktorok és sajátértékek	136
43.	Faktorok értelmezése a rotált (VARIMAX-módszer) faktormátrix alapján	137
44.	Hipotézisek tesztelésének eredménye	144

## Ábrák jegyzéke

<i>Ábra sorszáma</i>	<i>Ábra címe</i>	<i>Ábra oldalszáma</i>
1.	Infláció és munkanélküliség alakulása Magyarországon	17
2.	FDI Magyarországon	18
3.	FDI Közép-Kelet Európa egyes államaiban	19
4.	Privatizációs bevételek alakulása (1990–2004)	20
5.	Változások a privatizáció során	21
6.	Ténylegesen működő társaságok száma főbb tulajdonoscsoportok szerint, 1997–2003	23
7.	Vállalkozásszerkezet Magyarországon (%), 2003	24
8.	A bruttó hozzáadott érték megoszlása vállalkozási méret szerint az EU-ban és Magyarországon, 2003	25
9.	Bruttó hozzáadott érték megoszlása vállalati méretek szerint	26
10.	A bruttó hozzáadott érték a nettó árbevétel százalékában	28
11.	Jegyzett tőke megoszlása egyes tulajdonoscsoportok között (1994–2003)	31
12.	Vállalkozásszerkezet az Európai Unióban	33
13.	A Holding struktúra	44
14.	Foglalkoztatottság éves átlagos növekedése vállalati méret szerint a csatlakozott országokban (1995–2001)	50
15.	Stratégiaalkotás módja vállalkozási méretek szerint	56
16.	A „halálvölgy”	57
17.	Középvállalatok főbb problémái	58
18.	A családi vállalkozás és az érdekcsoportok	66
19.	A kutatás modellje	93
20.	A társas vállalkozások főbb tulajdonoscsoportjai vállalkozási méretek szerint, 2002	98
21.	A minta gazdálkodási forma szerinti megoszlása	107
22.	A minta vállalatainak megoszlása nettó árbevételük szerint	109
23.	A minta vállalatainak életkor szerinti megoszlása	110
24.	A megkérdezett tulajdonos-vállalkozók legmagasabb végzettsége	113
25.	Vélt lehetőségek a külső környezetben	115
26.	Vélt kihívások a külső környezetben	116
27.	Jövőképkimenetek bekövetkezésének valószínűsége	117
28.	A tulajdonos-vállalkozó életkora és a jövőképkimenetek összefüggése	121
29.	Az életkori különbség és a családi utódlás összefüggése	123
30.	A családi utód életkora és a családi utódlás összefüggése	124
31.	A családi utód neme és a családi utódlás összefüggése	125
32.	Születési sorrendben betöltött hely és a családi utódlás összefüggése	125
33.	A családi utód legmagasabb végzettsége és a családi utódlás összefüggése	126
34.	A családi utód vállalkozásban betöltött szerepe és a családi utódlás összefüggése	126

35.	A családi utód jellemzői és a családi utódlás összefüggése	127
36.	A családi alkalmazottak, menedzserek száma és a családi utódlás összefüggése	128
37.	A családi tulajdon aránya és a családi utódlás összefüggése	128
38.	A vállalkozás életkora és a jövőképkimenetek összefüggése	130
39.	Versenytársak száma és a külső félnek történő értékesítés közötti összefüggés	131
40.	A felvásárlási ajánlatok száma és a külső félnek történő értékesítés közötti összefüggés	132
41.	A nagy beszállítók száma és a külső félnek történő értékesítés közötti összefüggés	132
42.	Klaszteranalízis módszerek	139
43.	Klaszteranalízis eredménye	140
44.	Első csoport jellemzői	140
45.	Második csoport jellemzői	141
46.	Harmadik csoport jellemzői	142
47.	Negyedik csoport jellemzői	142
48.	Ötödik csoport jellemzői	143

## Bevezetés

Az 1990-re lezajlott rendszerváltás következményeként a magyarországi vállalkozások egy teljesen új gazdasági környezetbe kerültek, melyek igen komoly kihívást jelentettek a számukra. Ugyanis nem csupán fejlett, piacgazdasági ismereteket kellett átvenniük, hanem meg kellett felelniük, „túl kellett élniük” egyidőben mindazon radikális változásokat, amelyek a fejlett világban már jóval korábban megjelentek, és melyekhez az ottani vállalkozások alkalmazkodtak.

A rendszerváltástól eltelt 15 év alatt egy duális gazdaság alakult ki, ahol helyi igényekre szerveződött kisvállalkozások és szigetszerűen működő multinacionális vállalatok egymástól elkülönülten végzik tevékenységüket. Kialakult azonban egy a 15 év alatt középvállalkozássá nőtt vállalkozási szektor is, mely bár tőkeerejében, hatékonyságában nem olyan erős, mint az a nyugati gazdaságokban tapasztalható, viszont hatékony közvetítő szektorát képezhetné a két előbb említett vállalkozási szektornak. Összefoghatja a kisvállalkozásokat, és méreténél fogva beszállítói bázisa lehet a Magyarországon vagy a környező országokban működő multinacionális vállalatoknak.

Mindemiatt kutatásom a hazai magántulajdonban álló középvállalatokra irányul és azt vizsgálja, hogy e vállalati kör – amelynek vállalkozásai általában egy tulajdonos-vállalkozó köré központosulnak – milyen jövőképet vázol fel, és mennyire fogja a közvetítő szerepet betölteni a jövőben is.

A disszertáció 5 nagy fejezetből áll. A fejezetek logikailag követik egymást, a megelőző fejezetek üzenete kiindulópontja a további fejezeteknek.

Az első fejezetben a magyarországi vállalkozási szerkezet bemutatásával, főbb jellemzőinek érzékeltetésével foglalkozom. A fejezet során az alábbi kérdésekre keresem a választ:

- ❑ Milyen főbb trendek figyelhetők meg a magyar gazdaságban összhangban a világgazdasággal?
- ❑ Hogyan alakult és hogyan jellemezhető a magyarországi vállalkozási struktúra? Milyen teljesítményeket produkálnak az egyes vállalati kategóriák?
- ❑ Milyen következtetések vonhatók le, ha összehasonlítjuk a magyarországi és az európai uniós vállalkozási struktúrát?
- ❑ Milyen vállalkozástípusok figyelhetők meg a magyar gazdaságban? Hogyan jellemezhetők ezek a vállalkozástípusok?

A második fejezetben a magyarországi vállalkezési szerkezetből kiemelem a közepes méretű vállalkozásokat és indokolom, hogy miért érdemes velük külön is foglalkozni. Az indoklás során nemzetközi és hazai szakirodalmat használok fel, kutatási eredményeket ismertetek.

A második fejezetben az alábbi kérdésekre keresek és nyújtok választ:

- ❑ Kik is valójában a közép vállalkozások? Milyen definíciók léteznek meghatározásukra?
- ❑ Hogyan alakultak ki és fejlődtek a hazai közép vállalkozások?
- ❑ Miért jelentősek számunkra a közép vállalkozások?
- ❑ Milyen problémákkal szembesülnek a hazai közép vállalkozások?

A harmadik fejezetben a hazai közép vállalkozások problémái közül kiemelek egy problémát, a vállalkozás átadásának problematikáját. A fejezet során igyekszem széleskörűen bemutatni az ezzel a témával kapcsolatos nemzetközi és hazai szakirodalmat. A fejezet során az alábbi kérdésekre keresem a választ:

- ❑ A nemzetközi szakirodalom alapján milyen befolyásoló tényezők gyakorolnak hatást a tulajdonos-vállalkozó vállalkozásátadási döntésére?
- ❑ Milyen alternatívák léteznek a vállalkozásátadás lebonyolítására? Melyek ezen alternatívák előnyei és hátrányai?

A negyedik fejezet a disszertáció empirikus részének megalapozását, a nyert statisztikák és vállalkozói történetek feldolgozását, valamint a kutatási eredmények ismertetését tartalmazza. A kutatás mintáját 34 hazai magánszemély tulajdonában álló közép vállalkozás alkotja. Strukturált kérdőív felhasználásával, mélyinterjú keretében 1,5-2 órát beszélgettem az érintett vállalkozások tulajdonos-vállalkozóival a vállalkozásátadással kapcsolatos elképzeléseiket illetően. A nyert statisztikai adatokon felül nagyon értékes vállalkozási eseményeket, élethelyzeteket figyelhettem meg. A fejezet az alábbi kérdésekre ad választ:

- ❑ Mi a kutatás fő problémaköre?
- ❑ Mi az empirikus kutatás modellje? Melyek a kutatás hipotézisei?
- ❑ Hogyan jellemezhető és határozható meg a kutatás alapsokasága?
- ❑ Mi a mintavétel módja? Hogyan történt meg az adatgyűjtés és az adatfeldolgozás?
- ❑ Hogyan jellemezhető a kutatás mintája?
- ❑ Milyen eredmények vonhatók le a hipotézisekre vonatkozóan? Milyen tényezők határozzák meg a tulajdonos-vállalkozók vállalkozásátadási döntéseit? Milyen csoportok azonosíthatók a mintában a vállalkozásátadással kapcsolatosan?

Végül az ötödik fejezetben a következtetések levonására, a kutatás korlátainak ismertetésére, és a további lehetséges kutatási irányok kijelölésére kerül sor.

## 1. A MAGYARORSZÁGI VÁLLALKOZÁSI SZERKEZET FŐBB JELLEMZŐI

### *Főbb trendek a magyar gazdaságban (1990–2004)*

Az 1990-re lezajló rendszerváltás következményeként a magyarországi vállalkozások egy teljesen új gazdasági környezetbe kerültek, ami igen komoly kihívást jelentett a számukra. Ugyanis nem csupán fejlett, piacgazdasági ismereteket kellett átvenniük, hanem egyidőben meg kellett felelniük, „túl kellett élniük” mindazon radikális változásokat, melyek a fejlett világban már jóval korábban megjelentek, és melyekhez az ottani vállalkozások alkalmazkodtak.

Mindezek alapján a környezeti változások három olyan csoportját lehet megkülönböztetni, melyek a 90-es évek során – sőt az ezredforduló után is sokszor – komoly kihívást tartogattak a magyarországi vállalkozások számára (Mészáros 2004):

- ❑ **Különös környezeti változások:** melyek kizárólag a volt szocialista országokban voltak megfigyelhetők. Olyan sajátos változások tehát, melyek szorosan kapcsolódnak a rendszerváltáshoz, a szocializmusból a modern piacgazdaságra való áttéréshez;
- ❑ **Követő környezeti változások:** azon környezeti változásokat foglalja magában, melyek a fejlett, nyugat-európai és észak-amerikai államokban már jóval korábban megjelentek, és melyekkel a magyarországi vállalkozások közvetlenül a 90-es évek elején szembesültek;
- ❑ **Egyidejű környezeti változások:** azok a világgazdaságban jelenleg is végbemenő változások, melyek tovább nehezítették a magyarországi vállalkozások működését.

### **Különös környezeti változások**

A szocializmus összeomlásával természetesen megszűntek az addigi, szocialista gazdálkodás alapjai, főbb jellemzői. Így felbomlott a KGST (Kölcsönös Gazdasági Segítség Tanácsa), mely a szocialista országok közös kereskedelmét szabályozta. Ennek egyenes következménye a magyarországi vállalatok jelentős piacvesztése lett. Az ebből származó teljesítmény-visszaesést sokan hasonlatosnak tartják az 1929–1933-as nagy gazdasági világválság hatásaihoz.

A piacvesztést a meglévő, korszerűtlen termelési kapacitások leépülése, a munkanélküliség addig nem ismert szintre való megugrása követte.

A KGST felbomlásával és a keleti piacok elvesztésével a magyarországi vállalkozásoknak új piacok felé kellett fordulniuk Nyugat-Európa és Észak-Amerika államai felé. Viszont ezek a piacok elvárásaikban sokkal igényesebbek voltak, mint a volt szocialista országok piacai. Mindemiatt a vállalkozásoknak korszerűsíteniük kellett technológiájukat, el kellett sajátítaniuk a korszerű műszaki és menedzsment ismereteket. A fejlesztések igen nagy tőkeigénye miatt elkerülhetetlenné vált külföldi működőtőke bevonása az országba és megjelentek a nyugati vállalatok. Mindezek hatására Magyarország az értékesítési relációkban egyre jobban a fejlett országok felé fordult, 1999-re a külkereskedelmi forgalom 84%-a már a fejlett országokkal bonyolódott (lásd 1. táblázat):

1. táblázat

**A külkereskedelmi forgalom aránya országcsoportok szerint (%)**

	<b>Fejlett országok</b>	<b>Ezen belül EU-országok</b>	<b>Közép- és kelet-európai országok</b>	<b>Fejlődő országok</b>
<b>1990</b>	54,2	32,2	36,1	8,1
<b>1991</b>	68,0	45,7	23,1	8,4
<b>1992</b>	71,3	49,8	23,0	5,3
<b>1993</b>	67,6	46,5	24,7	5,4
<b>1994</b>	72,0	51,0	22,1	3,9
<b>1995</b>	69,3	62,6	23,3	3,9
<b>1996</b>	69,8	62,7	23,5	3,6
<b>1996*</b>	76,0	69,6	19,9	3,2
<b>1997</b>	77,4	71,1	19,1	2,7
<b>1998</b>	80,3	72,9	15,9	3,3
<b>1999</b>	83,8	76,2	12,4	3,1

\*1996-tól figyelembe vették a vámszabadterületek külkereskedelmi forgalmát.

*Forrás: Magyar Statisztikai Évkönyv (1999) 2000. KSH p. 317. Saját számítások*



Tovább nehezítette a vállalkozások helyzetét a 90-es évek elején a sorozatos fizetéseképtelenség, a körbetartozások rendszere, melyek igen komoly likviditási nehézségeket jelentettek. Számos vállalkozás megszűnését jelentette az 1992-es csődtörvény megjelenése, és szigorú alkalmazása is.

A külföldi vállalatok fokozottabb megjelenésével, a hazai vállalkozói kedv megélénkülésével, valamint a „nem üzleti lehetőségre alapozott” kényszervállalkozások tömeges létrejöttével, a vállalkozások számának hirtelen megugrásával szembesültünk, mely növekedés még jelenleg is tart. A regisztrált vállalkozások száma a Központi Statisztikai Hivatal szerint 2004-re megközelítette az 1,3 milliót (lásd 2. táblázat).

2. táblázat

**Regisztrált vállalkozások száma (1990–2004)**

<b>Időszak</b>	<b>Egyéni</b>	<b>Kkt</b>	<b>Bt</b>	<b>Kft</b>	<b>Rt</b>	<b>Szövetkezet</b>	<b>Összesen*</b>
<b>1990</b>	387 340	n.a.	n. a.	12 159	519	7 134	<b>407 152</b>
<b>1991</b>	510 459	n.a.	n.a.	41 206	1 072	7 232	<b>559 969</b>
<b>1992</b>	606 207	n.a.	n.a.	57 262	1 712	7 694	<b>672 875</b>
<b>1993</b>	688 843	2 492	67 301	72 897	2 375	8 175	<b>842 083</b>
<b>1994</b>	778 036	3 287	89 001	87 957	2 896	8 252	<b>969 429</b>
<b>1995</b>	791 496	3 685	102 560	102 697	3 186	8 321	<b>1 011 945</b>
<b>1996</b>	745 247	4 394	127 725	122 044	3 536	8 362	<b>1 049 590</b>
<b>1997</b>	659 690	4 509	140 043	143 109	3 929	8 330	<b>998 264</b>
<b>1998</b>	648 701	5 006	161 857	157 990	4 251	8 230	<b>1 026 642</b>
<b>1999</b>	660 139	5 217	170 762	160 647	4 350	8 191	<b>1 049 410</b>
<b>2001</b>	698 001	8 213	199 152	172 919	4 423	7 074	<b>1 124 835</b>
<b>2002</b>	708 513	8 113	208 454	182 242	4 425	6 768	<b>1 152 221</b>
<b>2003</b>	716 729	7 889	214 787	193 247	4 345	6 790	<b>1 263 990</b>
<b>2004</b>	716 723	7 758	217 969	205 942	4 352	6 590	<b>1 280 956</b>

Forrás: KSH Havi Közlemények, [www.ksh.hu](http://www.ksh.hu)

Amint az a fenti táblázatból jól kivehető, a hazai vállalkozási struktúrára elsősorban az egyéni vállalkozások igen magas aránya (56%) jellemző, míg a társas vállalkozások között a „betéti társaság” és a „korlátolt felelősségű társaság” gazdálkodási formák a legkedveltebbek. Ami különösen meglepő, az a részvénytársaságok igen alacsony száma, figyelembevéve, hogy ezek között is igen sok a zárt körben alapított részvénytársaság.

A regisztrált vállalkozásoknak azonban egy része fiktíven működik, azaz statisztikai adatszolgáltatást nem teljesített a KSH részére, nem rendelkezik árbevétellel, beruházással,

nincs bérköltsége, és ahhoz kapcsolódó járulékfizetése sem. A működő vállalkozások száma így 2004. szeptember 30-án 856 345 volt, melyből a működő társas vállalkozások száma 405 612.

A működő vállalkozások arányát a regisztráltakhoz képest az alábbi táblázat tartalmazza.

3. táblázat

**A működő vállalkozások aránya a regisztráltakhoz képest (1999–2004)**

%	1999	2000	2001	2002	2003	2004*
<b>Egyéni vállalkozás</b>	70,8	71,4	67,2	67,0	66,0	62,9
<b>Közkereseti társaság</b>	84,1	89,6	88,0	86,5	88,3	82,9
<b>Betéti társaság</b>	88,2	89,0	87,6	86,6	88,5	83,3
<b>Korlátolt felelősségű társaság</b>	85,1	86,6	86,9	86,9	88,9	85,9
<b>Részvénytársaság</b>	88,6	86,9	88,8	87,2	88,7	86,2
<b>Szövetkezet</b>	89,3	78,8	80,8	79,7	81,7	79,5
<b>Átlag</b>	76,4	79,0	74,7	74,6	75,0	71,8

\* 2004. szeptember 30-i adat

Forrás: Számított adatok KSH Havi Közlemények alapján

### **Követő környezeti változások**

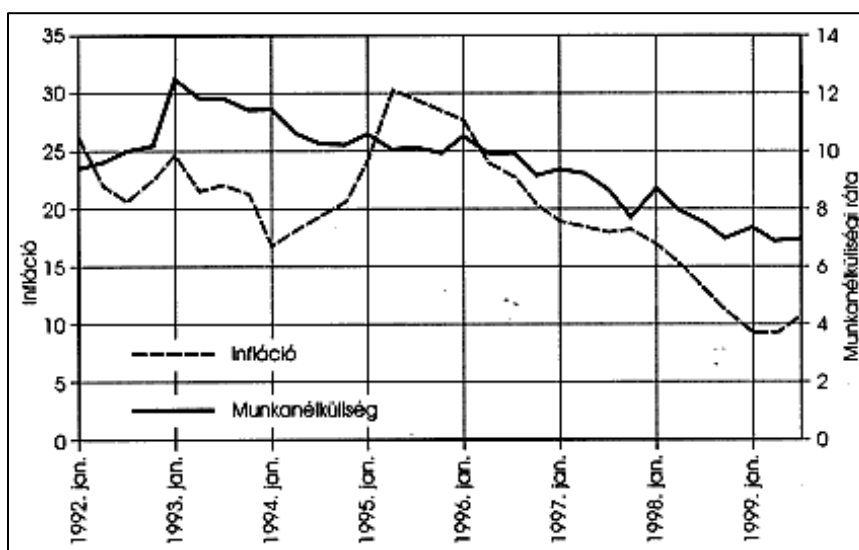
Az 1990-es években megjelentek olyan környezeti trendek is, melyek a fejlett világban már korábban jelentkeztek, így az infláció, a munkanélküliség, és a környezetvédelem fokozottabb figyelembevétele.

- A **környezetvédelem** kérdésköre a 90-es években egyre hangsúlyosabbá vált, melyet tovább erősített az Európai Unió csatlakozás, hiszen át kellett vennünk a szigorú Európai Unió környezetvédelmi normákat, melyek ugyan a társaságok számára többletköltséget jelentenek, viszont a társadalom számára élhetőbb környezetet biztosítanak. Kerekes Sándor találó összegző megfogalmazásában tehát (Kerekes 1998): „A **környezetvédelem azért stratégiaalakító tényező**, mert a vállalatoknak arra kell felkészülniük, hogy az immissziós és ezzel együtt az emissziós normák egyre szigorodnak, és a vállalat versenyképességének egyik fontos tényezője lesz tevékenységének környezetbarát jellege.” E tendenciák miatt a magyarországi vállalkozásoknak működésük során egyre jobban figyelembe kell vennie,

illetve be kell építenie a környezeti szempontokat. Balaton Károly ezt a gondolatot a következőképpen fogalmazta meg (Balaton 1997): „Amennyiben ugyanis egy új beruházás indításánál vagy egy új technológia kifejlesztésénél ezt (környezeti szempontokat – A szerző) számításon kívül hagyja a vállalat, akkor jövőbeni működését komoly veszélyek fenyegethetik.” A normák betartásánál, követésénél igen jó módszert jelenthet a környezeti benchmarking módszer alkalmazása, mely alkalmas arra, hogy (Bálint 2002/1):

- A menedzserek átfogó képet kaphatnak általa a vállalat környezeti helyzetéről, és felhasználhatják az ebből eredő adatokat külső kommunikáció céljára;
  - A bankok és biztosítók felhasználhatják az innen nyert adatokat annak megítélésére, hogy az adott vállalat mennyire kockázatos;
  - Befektetők figyelembe vehetik őket befektetési döntéseik meghozatalánál;
  - A hatóság információkat vehet ki ezen mutatók alakulásából arra vonatkozóan, hogy adott intézkedés meghozta-e a kellő eredményeket vagy sem;
  - Környezetvédő mozgalmak ellenőrizhetik általa az adott vállalat környezeti teljesítményét, és nyomást gyakorolhatnak a gyengén teljesítőkre annak érdekében, hogy lemaradásukat behozzák;
  - Helyi közösségek, önkormányzatok hiteles információkat nyerhetnek arra vonatkozóan, hogy a környezetükben levő vállalat mennyiben terheli a helyi természetet;
  - Valamint kiindulópontot jelenthet kutatóintézetek, egyetemek számára annak megítélésére, hogy mi áll a jó vagy a rossz környezeti teljesítmény hátterében.
- ❑ Az infláció növekedése igen sok problémát jelentett, hiszen a 90-es évekig, a szocialista időkben nyomott nyersanyagárak hirtelen megugrottak, növelve a vállalkozások anyagköltségeit. Az infláció mértéke már 1992-re elérte a 25%-ot (!).
  - ❑ Az infláció megugrásával egyidőben a munkanélküliség is azelőtt soha nem látott méreteket öltött. A problémát különösen az jelentette, hogy az egyébként is hátrányos helyzetben lévő régiókat sújtotta legjobban a munkanélküliség.

### Infláció és munkanélküliség alakulása Magyarországon



Forrás: Mellár 2000. A magyar gazdaság fejlődésének főbb jellemzői p. 14.

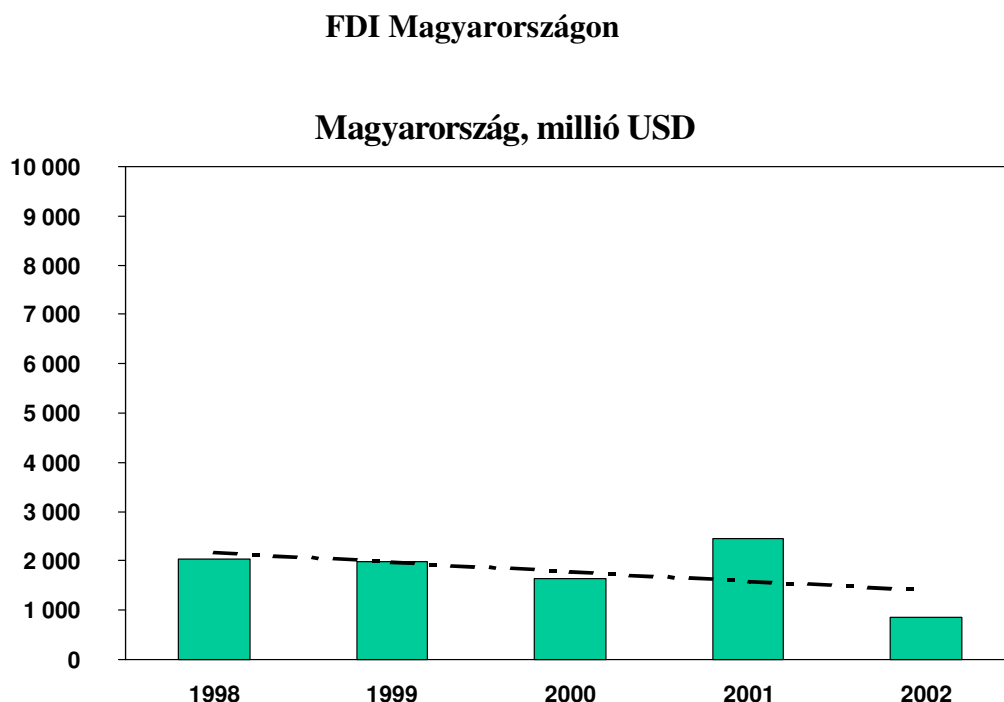
### Egyidejű környezeti változások

Mindemellett a világgazdaságban olyan trendek jelentkeztek, melyek jelentős hatással bírtak a magyarországi vállalkozások működésére.

Köztudott, hogy a világgazdaságban globalizációs folyamat zajlik, melynek keretében a tőke, a termékek és szolgáltatások, a munkaerő, valamint a tudás és információ akadálymentes, szabad áramlása valósul meg. A globalizáció egyik legmarkánsabb megjelenése a transznacionalizálódás, melynek keretében a világgazdaságot inkább a globális vállalatok (multinacionális vállalatok) stratégiai döntései, mintsem a nemzetállamok szabályozása, gazdaságpolitikája irányítja (Mészáros 2002).

A 90-es években egyre több nemzetközi multinacionális vállalat jelent meg Magyarországon közvetlen működőtőke befektetések vagy privatizációban való részvétel útján. E beruházások fő erénye, hogy általa a magyar gazdaság a fejlett világgazdaságba integrálódott, és átvette azokat a korszerű ismereteket, technológiákat, melynek révén versenyképességét megalapozhatta.

Az elmúlt 15 évben Magyarországra közel 24 milliárd dollár közvetlen működőtőke áramlott be, melynek 32%-a, közel 8 milliárd dollár a privatizációhoz kapcsolódott. A következő ábrán a Magyarországon megjelenő közvetlen működőtőke befektetések láthatók 1998–2002-re vonatkozóan:



*Forrás: World Investment Report 2003*

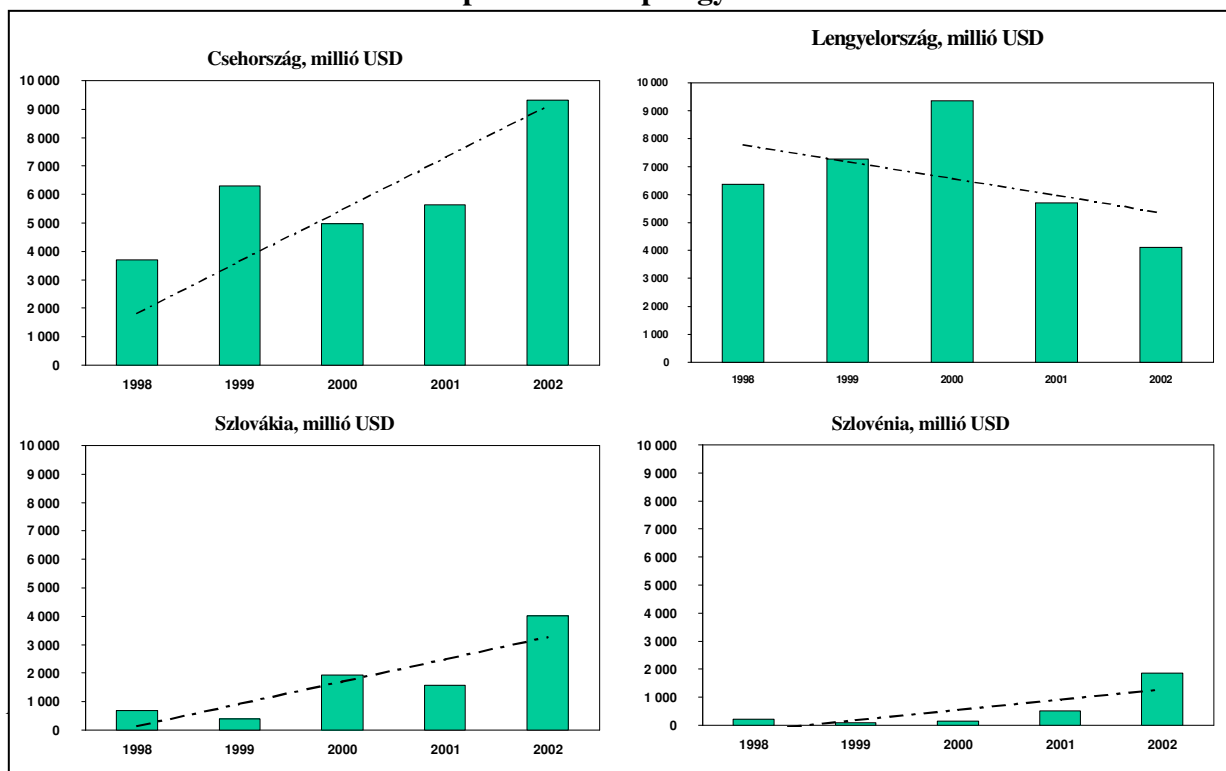
Amint az az ábrán is látható, Magyarországon az elmúlt években a közvetlen működőtőke beáramlás 2002-re jelentősen csökkent. Ez főként 2 tényező hatásának köszönhető:

- ❑ Egyrészt a világgazdaságban 2001 óta egy „recessziós” korszakot lehet megfigyelni, melyből talán a 2004-es évben sikerült kitörni;
- ❑ Másrészt 1998 és 2002 között a privatizáció nem játszott jelentős szerepet, így az nem hathatott a külföldi működőtőke bevonásának ösztönzéseként.

Összehasonlítva ezen adatokat a közép-kelet európai „versenytársainkkal”, megállapítható, hogy oda szívesebben áramlott a működőtőke. Ennek több oka is van:

- ❑ Egyrészt az elmúlt években – egy pár éves késéssel – indult csak meg a privatizáció Csehországban és Lengyelországban, melynek keretében értékesíteni kívánnak pénzintézeteket, energiaipari vállalatokat, telekom vállalatokat;
- ❑ Másrészt a „darabköltség” (unit costs) csökkentéséért folyó versenyben úgy tűnik, hogy jobban állnak sok tekintetben, mint hazánk;
- ❑ Végül sikerült olyan befektetőbarát gazdasági és adminisztrációs környezetet teremteniük, melynek révén a befektetések könnyebben odavonozhatók (lásd Szlovákia esetét).

## FDI Közép-Kelet Európa egyes államaiban



Forrás: World Investment Report 2003

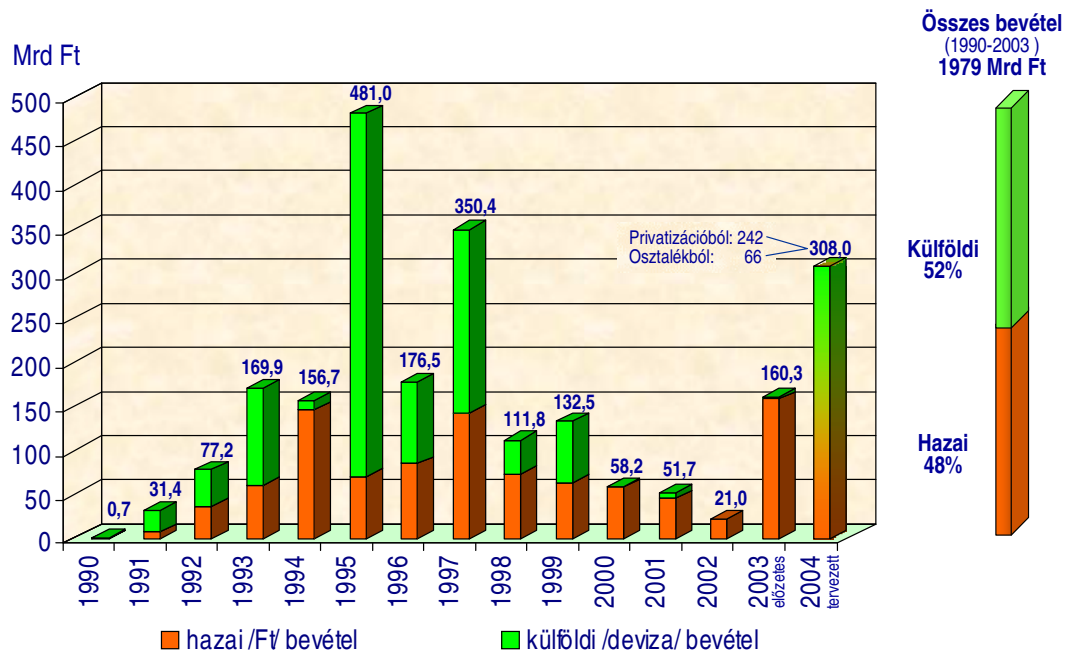
A külföldi működőtőke megjelenésében tehát nagy szereppel bír a privatizáció. Magyarországon a privatizáció négy szakaszra bontható (ÁPV Rt., [www.apvrt.hu/m1.html](http://www.apvrt.hu/m1.html)):

- Az állam 1994-ig egyrészt a viszonylag könnyen eladható, jól működő, piacképes cégeket értékesítette, másrészt igyekezett minél szélesebb hazai kisbefektetői kört tulajdonhoz juttatni;
- 1995 és 1997 között került sor a stratégiai nagyvállalatok (közüzemi szolgáltatók, bankok, stratégiai jelentőségű cégek) gyorsított ütemű értékesítésére, a vevők főként szakmai befektetők voltak. Az értékesítés során ebben az időszakban folyt be a legnagyobb privatizációs bevétel (lásd 4. ábra);
- Az 1997-es esztendőől kezdődően mindinkább előtérbe került a privatizáció tőkepiaci módszerekkel (nyilvános kibocsátás, tőzsdei értékesítés) történő megvalósítása, illetve a nehezebben értékesíthető kisebbségi tulajdonrészek eladása;
- A 2002. évtől cél a privatizáció lezárása. Látványosan felgyorsult a privatizáció: lezárult a bankprivatizáció, a kárpótlási jegyek jelentős része bevonásra került. Tőzsdei tranzakció keretében értékesítésre került a MOL Rt. részvénycsomagja,

lezárult a Dunaferri Rt. és a Siótour Rt. értékesítése. 2006-ra mintegy 38 társaság maradt tartós állami tulajdonban (lásd 5. ábra).

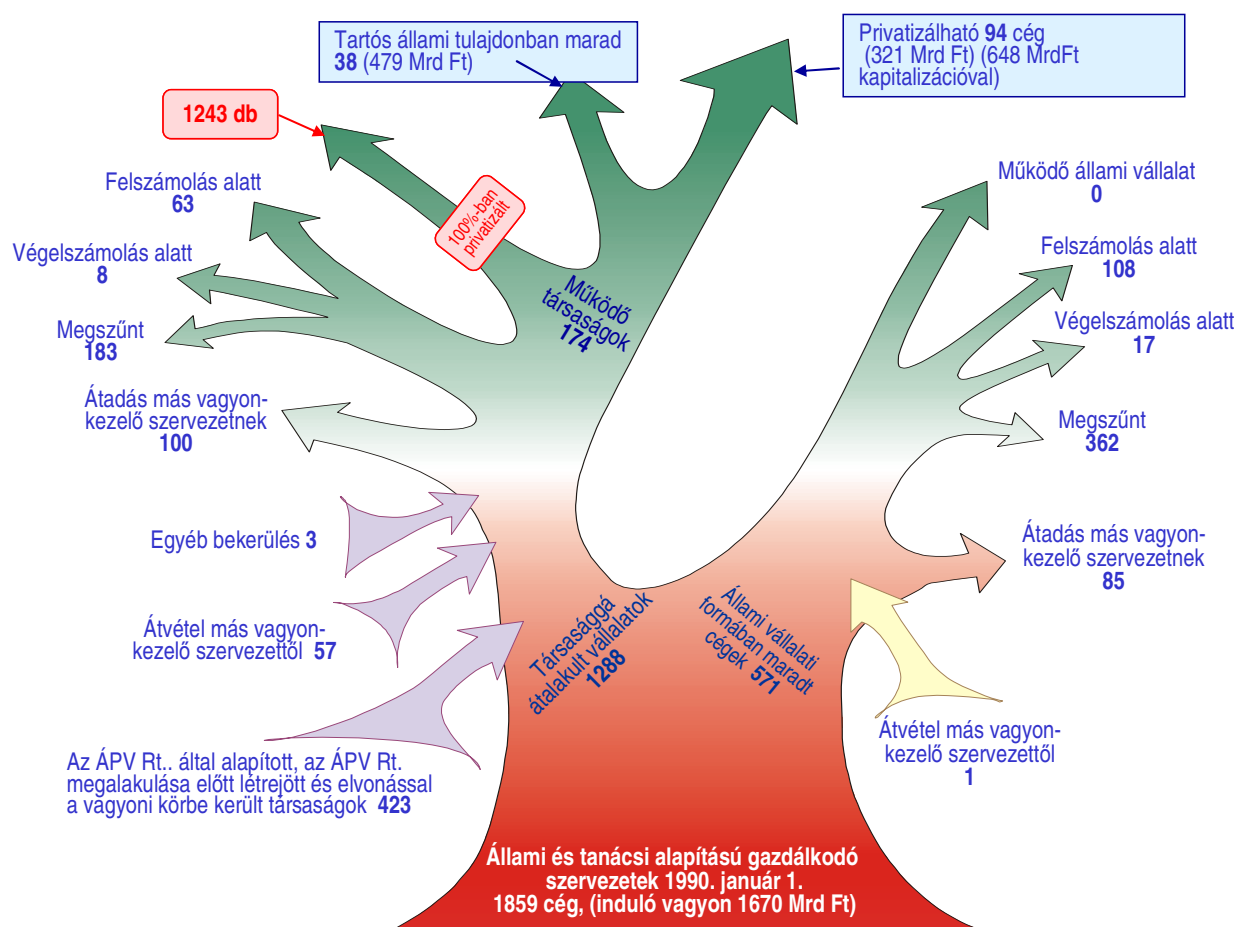
4. ábra

### Privatizációs bevételek alakulása (1990–2004)



Forrás: ÁPV Rt. [www.apvrt.hu](http://www.apvrt.hu)

### Változások a privatizáció során



*Forrás: Mészáros Tamás előadása a Budapesti Corvinus Egyetemen, 2006. 05. 09.*

A globalizáció a világgazdaságban azonban nemcsak a működőtőke szabad áramlásával és a transznacionalizálódással, hanem regionális integrációk kialakulásával, bővülésével és mélyülésével is járt. 2004. május 1-jével hazánk is csatlakozott az Európai Unióhoz 9 másik európai országgal együtt. Csatlakozásunkkal egy olyan közösség tagjai lettünk, ahol többnyire közősek a szabályok (Acquis Communautaire átvétele), és melynek erősségei, gyengeségei egyaránt kihatnak vállalkozásaink sikerességére, működésére.

A globalizáció mellett még egyidejű környezeti változásként jelentkezik az üzleti információs technológia radikális fejlődése, melyet az üzleti világ igyekszik is beépíteni üzleti folyamataiba, döntérendszerébe, kommunikációjába. Ezáltal ugyanis termelékenység előnyre tehet szert, melynek révén versenyképes lehet iparágában, a gazdaságban.



## ***A magyarországi vállalkozási struktúra, a vállalkozások főbb jellemzői***

Az előző fejezetben – talán kicsit részletesen is – azokról a környezeti tényezőkről volt szó, melynek egyik igen fontos következménye lett a jelenlegi hazai vállalkozási struktúra. A fejezettel ugyanis célom a hazai vállalkozási struktúra bemutatása, és annak érzékeltetése, hogy a közepes vállalkozások még európai uniós összehasonlításban is mennyire alultőkésítettek, mennyire nem töltik be integráló, gazdaságalkakító szerepüket.

Az előző fejezet során már bemutattam a regisztrált és a működő vállalkozások számát, arányát, főbb gazdálkodási formák szerinti megoszlását. Rámutattam arra, hogy meglepően kevés a részvénytársaságok száma a hazai vállalkozási szerkezetben, miközben a kft.-k és bt.-k száma eléggé magas.

A működő társaságokra jellemző, hogy területileg eléggé koncentráltak. A legtöbb vállalkozás a központi régióban található, és az összes társas vállalkozás több mint 40%-a működik Budapesten. Ezen kívül az átlagosnál nagyobb a vállalkozások aránya Bács-Kiskun, Baranya, Győr-Moson-Sopron, valamint Zala megyében.

Ami a működő vállalkozások gazdasági ágazatok szerinti megoszlását illeti, egyfajta átrendeződés figyelhető meg. A feldolgozóipari és kereskedelmi vállalkozások arányának csökkenése mellett a gazdasági, humán, és ingatlan szolgáltatásokkal foglalkozó vállalkozások arányának növekedése tapasztalható. Mindemellett a mezőgazdasági, építőipari és idegenforgalmi vállalkozások részarányának stabilitása jelentkezik.

### **Ténylegesen működő gazdasági társaságok száma**

A KSH által működőnek tekintett vállalkozások száma 2003-ban 409 300 volt. Az APEH által működőnek tekintett vállalkozások – azok a vállalkozások, melyek az adott évben pénzügyi beszámolási kötelezettségeiket teljesítették – száma ugyanebben az évben 358 400.

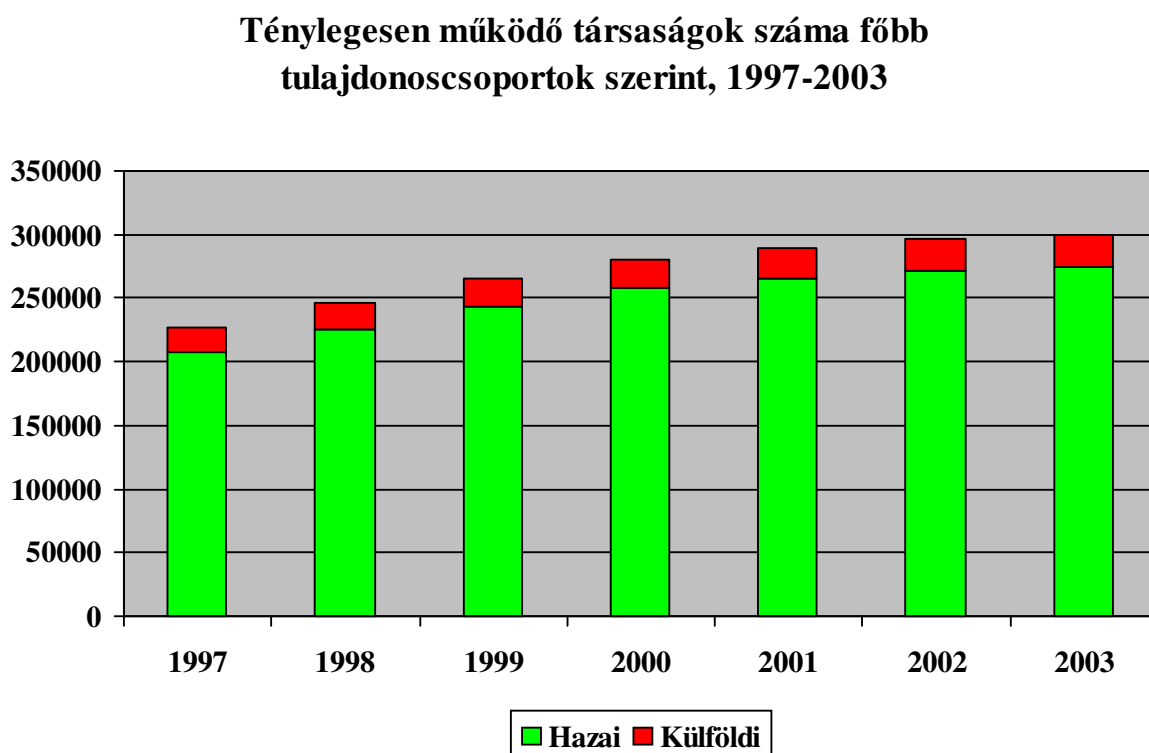
Ahhoz, hogy a ténylegesen működő vállalkozások számát megkaphassuk, ezt az adatot még korrigálni kell (Pitti 2005/1):

- ❑ a korlátozott időtartammal működő vállalkozások adataival (34 700 előtársaság),
- ❑ a tevékenységüket külföldön végző vállalkozások adataival (714 offshore vállalkozás),
- ❑ az „alvó” vállalkozások adataival (14 100 „nullás árbevételű” vállalkozás),
- ❑ a pénzügyi szektorban működő vállalkozások adataival (3 636 vállalkozás),

- valamint az egyszerűsített elszámolást alkalmazó vállalkozások adataival (13 400 vállalkozás).

Így a ténylegesen működő társaságok száma a 2003-as évben 298 929 volt, melyek elemzése véleményünk szerint alkalmas arra, hogy a Magyarországon a vállalkozási szerkezetben lezajló folyamatokat jól érzékeltesse. A ténylegesen működő vállalkozások számát a következő ábra szemlélteti:

6. ábra



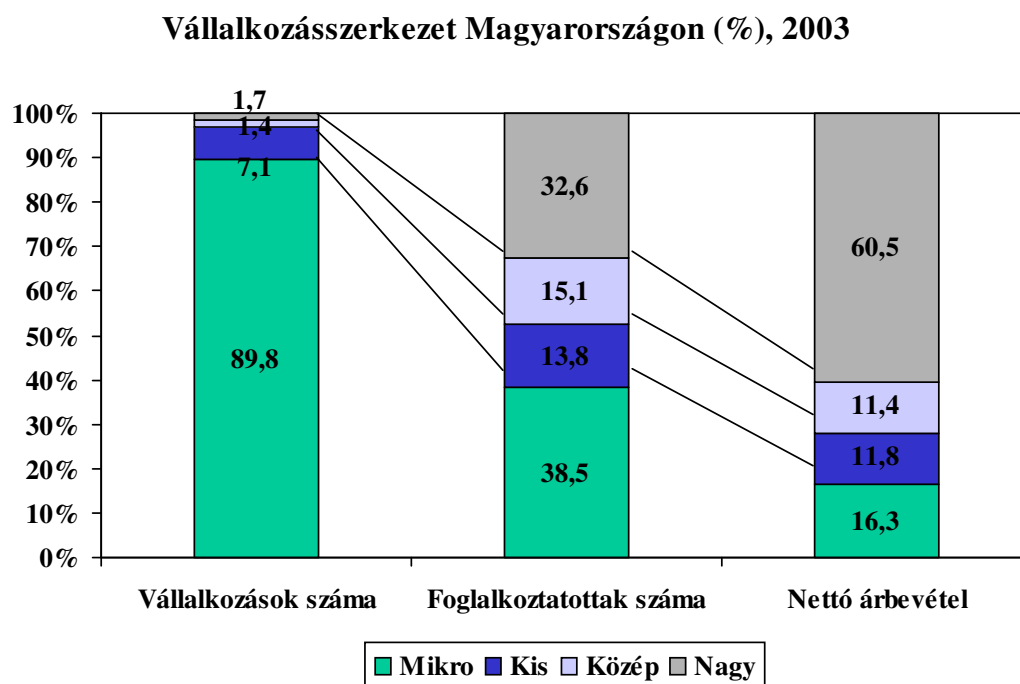
*Forrás: APEH-SZTADI éves gyorsjelentések és Pitti Zoltán számításai*

Amint az az ábrán is jól látható, a társaságok számának gyarapodását elsősorban a hazai tulajdonú vállalkozások számának erőteljes növekedése okozza. A külföldi tulajdonú vállalkozások száma csupán enyhén emelkedik, viszont a működőtőke beáramlásban játszott szerepe óriási. A külföldi tulajdonú vállalkozások csupán „enyhe” növekedésének további oka az, hogy az általuk Magyarországon 100%-ban alapított társaságok a hazai statisztikák szerint már hazai társaságoknak minősülnek.

## A gazdasági társaságok szerepe a magyar gazdaságban

A ténylegesen működő gazdasági társaságok 2003-as adatait megvizsgálva a következő helyzetkép tárul elénk:

7. ábra



*Forrás: KSH Havi Közlemények. Foglalkoztatottság. APEH-SZTADI 2003. évi gyorsjelentése*

Amint az látható a fenti ábrán, az egyes vállalati méretek különbözőképpen járulnak hozzá mind a foglalkoztatottsághoz, mind a teljesítményekhez (jelen esetben a nettó árbevétel tekintetében).

A vállalati méretek definíciójával az *I. melléklet* foglalkozik.

A megoszlás módja – tehát, hogy a kisszámú nagyvállalat nagymértékben járul hozzá vállalati teljesítményekhez, így a nettó árbevételhez, az export árbevételhez és a bruttó hozzáadott értékhez – egyáltalán nem különös nemzetközi összehasonlításban, viszont ennek mértéke, eltérései kirívóak (lásd 4. táblázat).

## Az egy társas vállalkozásra jutó saját tőke értéke vállalkozási méretek szerint, 2004

(millió Ft / vállalkozás)	Nagy- vállalkozás	Közép- vállalkozás	Kis- vállalkozás	Mikro- vállalkozás	Vállalkozási átlag
Hazai tulajdonú társaságok	1 321,8	407,3	78,7	9,1	33,7
Külföldi érdekeltségű társaságok	10 195,9	1 133,2	183,4	61,6	384,1
Társaságok mindösszesen	2 701,4	557,2	87,1	12,7	58,8

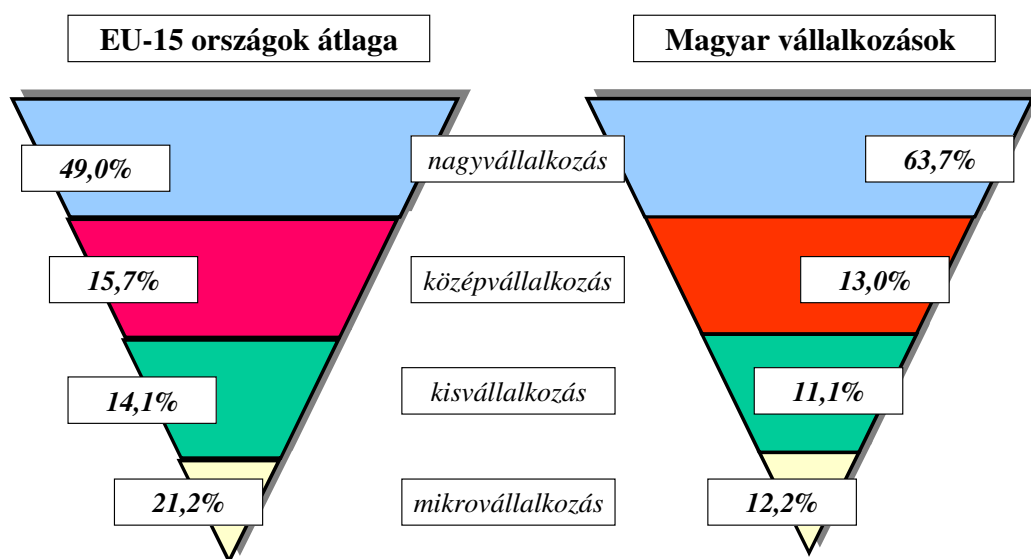
\* pénzügyi szektor és offshore vállalkozások adatai nélkül

Forrás: Bálint et al 2005. A hazai nagyvállalatok forrás-szerkezete és a tőkeellátottság javítását szolgáló megoldások p. 35.

A kirívó eltérés érzékeltetésére az alábbi ábrán az Európai Unió-19 vállalkozásai és a Magyarországon ténylegesen működő társaságok adatainak összehasonlítását láthatjuk:

8. ábra

## A bruttó hozzáadott-érték megoszlása vállalkozási méret szerint az EU-ban és Magyarországon, 2003



Forrás: Observatory of European SMEs 2003. No. 7. SMEs in Europe 2003 és az APEH-SZTADI 2003. évi gyorsjelentése alapján számolva, Pitti Zoltán számításai alapján

Amint az az ábrán az összehasonlításból jól látható, Magyarországon a nagyvállalkozások teljesítményei jobban elszakadnak a kis- és középvállalkozások teljesítményeitől, mint az Európai Unió régi tagállamainak esetén.

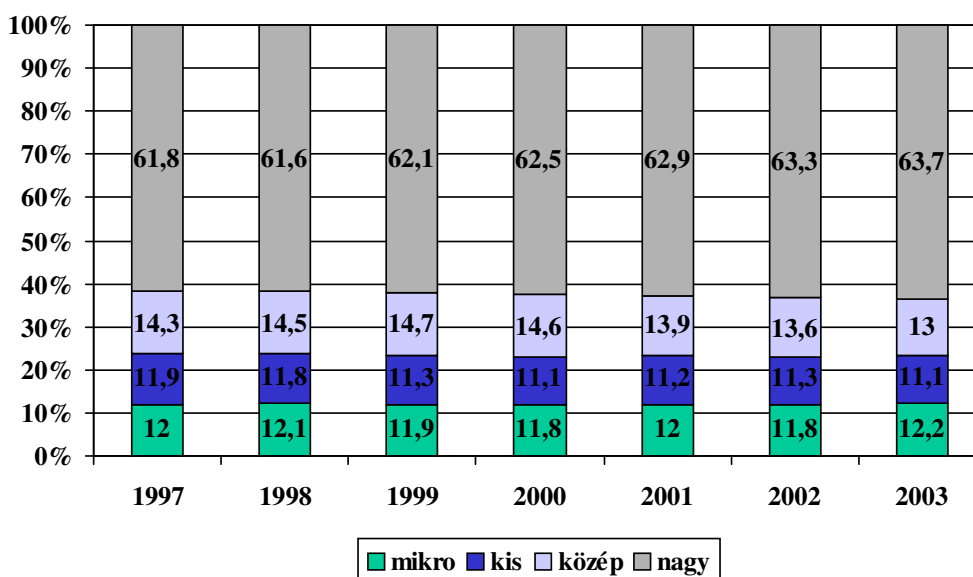
Ennek alapján az a következtetés vonható le, hogy Magyarországon a **duális gazdaság** jelei mutatkoznak, mely szerint a gazdaság tulajdonképpen 2 szektorra bontható:

- A szigetszerűen működő, főként exportra termelő külföldi multinacionális vállalatok, amelyek beszállítóikat is „magukkal hozzák”;
- Valamint a helyi igényekre szerveződött, „önellátó” kis- és középvállalkozások széles tömege, melyek igen nagy többsége alkalmatlan a multinacionális vállalatoknak történő beszállításra (hiányzó technológia, szaktudás, valamint etikus magatartás miatt), vagy az önálló, regionális megjelenésre;
- És így ennek következményeként **hiányoznak a korszerű technológiával rendelkező, termeltető funkciót betöltő, illetve értékesítési kooperációt felvállaló középvállalkozások.**

Természetesen a helyzet nem ennyire rossz és nem ennyire végletes, viszont a jelenlegi tendenciák, melyet a 9. ábra mutat, sajnos ebbe az irányba mutatnak.

9. ábra

**Bruttó hozzáadott-érték megoszlása vállalati méretek szerint**



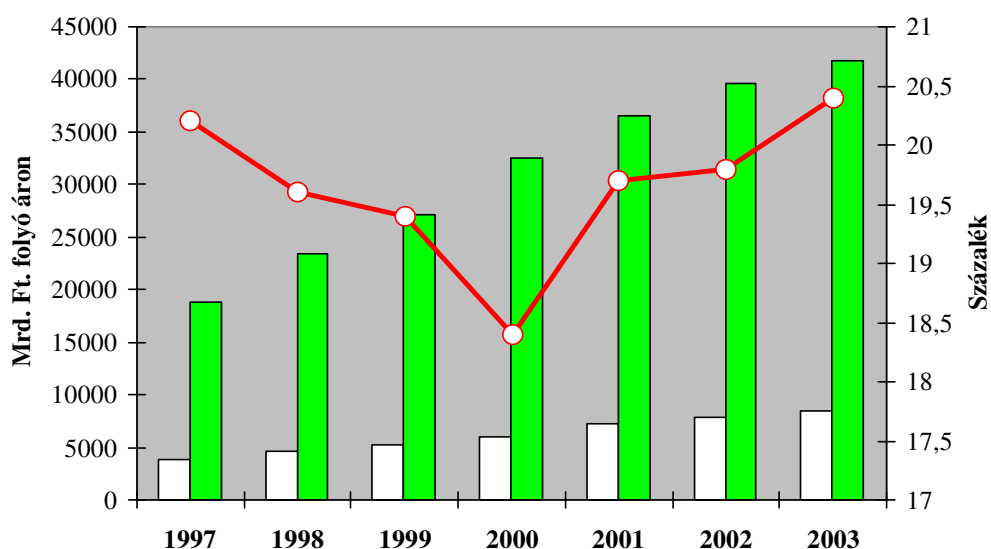
*Forrás: APEH-SZTADI éves gyorsjelentések (1997–2003)*

A duális gazdaság kialakulásának következményei súlyosak lehetnek nemzetgazdasági szempontból, hiszen így függőségünk a jelenlévő multinacionális vállalatoktól tovább növekedne. A duális gazdaság kedvezőtlen jellemzőinek felszámolására több megoldás is létezhet, melyek optimális kombinációja vezethet csak sikerre:

- Olyan multinacionális vállalatok „becsalogatása”, melyek nem csupán a költségek, erőforrások olcsóságára, hanem a nagy hozzáadott értékkel rendelkező tevékenységek letelepítésére (lásd vállalati központok, kutatóhelyek, high-tech iparágak), vagy magyarországi (onnan kiindulón pedig a kelet-közép-európai és orosz piac) megszerzésére alapoznak;
- Tőkeerős, hazai tulajdonú, regionális jelenléttel és biztos piaci alapokkal rendelkező közép- és nagyvállalati kör kialakítása, amely akár a gazdaság másik húzóerejévé válhat azáltal, hogy integrálja a mikro- és kisvállalkozásokat, beszállításra képes a nagyvállalkozások felé, valamint képes akár önállóan is megjeleníteni az iparágban;
- Új generációk bevonása a vállalkozásalapításba, főként a high-tech iparágakban, ahol nem a tőke, hanem a tudás a legfontosabb érték. Ezeket az új vállalkozásokat addig kellene az államnak támogatni, amíg azok nem képesek „saját lábukra állni”.

Nagyon érdekes megfigyelni, hogy vajon a gazdaságban termelődő bruttó hozzáadott érték alakulása vajon mutatja-e azt a feltételezést, hogy igyekszünk olyan vállalatok becsalogatására, melyek nagy hozzáadott értékű tevékenységeket kívánnak hazánkban megvalósítani, vagy továbbra is nagy importigényű, exportra irányuló termelést – „bérmunkát” – folytatnak vállalataink (lásd 10. ábra).

A bruttó hozzáadott érték a nettó árbevétel százalékában



*Forrás: APEH-SZTADI éves gyorsjelentések (1997–2003), Pitti Zoltán számításai alapján  
(A fehér oszlopok a bruttó hozzáadott érték, a zöld oszlopok a nettó árbevétel, a piros vonal pedig a kettő arányának értékét mutatják.)*

### Magyarországi vállalkozások tipizálása saját megfigyelések alapján

Mindezek alapján a 2000-es évek közepére olyan vállalkozásszerkezet alakult ki Magyarországon, mely joggal nevezhető duálisnak. Ahogy a fenti statisztikák alapján is látható, a hazai vállalkozásszerkezet „egyik oldalán” a szigetszerűen működő, termeltetést és kereskedelmet végző multinacionális vállalatok, „másik oldalán” pedig a hazai kis- és középvállalkozások (sőt nyugodtan mondhatjuk nagyvállalkozások) helyezkednek el. Kvalitatív megfigyelések alapján azonban nyugodtan állíthatom, hogy eme igen csak leegyszerűsített „helyzetképen belül” a vállalkozástípusok sokszínűsége figyelhető meg:

**Magyarországi vállalkozások típusai saját tapasztalatok alapján**

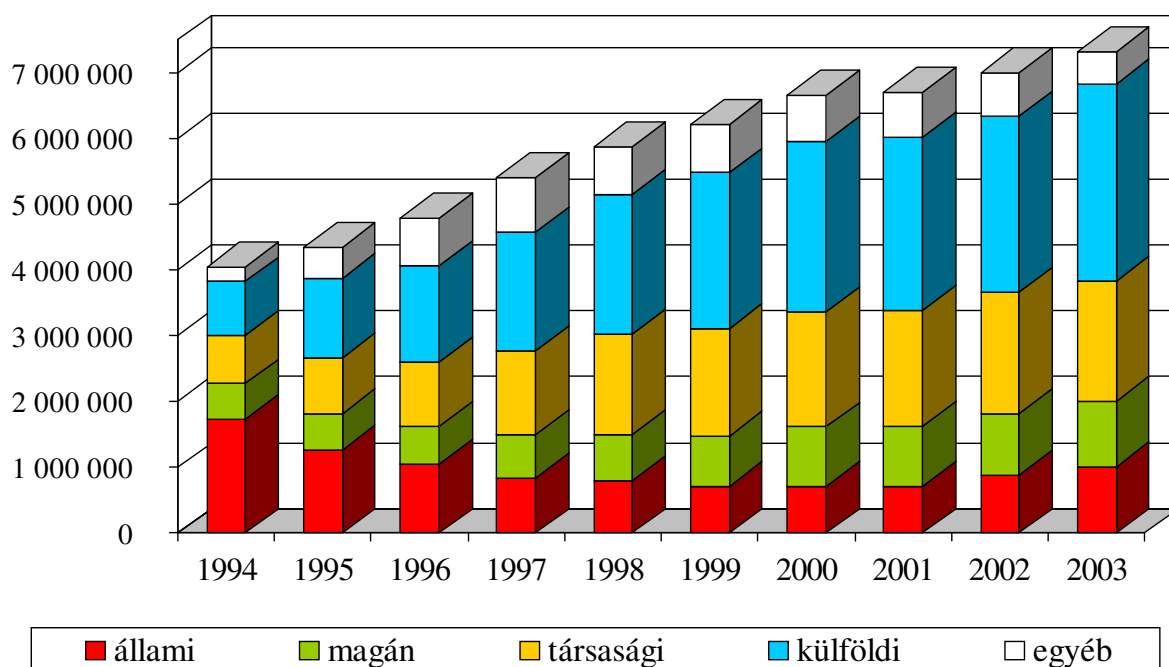
<b>Típus</b>	<b>1) Multinacionális vállalatok</b>	<b>2) Nemzetközi családi tulajdonú vállalkozások</b>	<b>3) Magyar tulajdonú nagy- és középvállalkozások</b>	<b>4) Magyar tulajdonú mikro- és kisvállalkozások</b>
Zöldmezős alapítás	Nagyon jellemző	Jellemző	Jellemző	Nagyon jellemző
Privatizáció útján alakult	Nagyon jellemző	Nagyon jellemző	Nagyon jellemző	Nem jellemző
Felvásárlás alapján jelent meg	Jellemző	Nagyon jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző
Tulajdonosi háttér	Anyavállalat	Anyavállalat, közvetetten családi	Jellemzően meghatározható a fő tulajdonos személye	Magánszemély
Professzionális menedzsment megléte	Jellemző	Jellemző	Kialakulóban	Nem jellemző
Külső tőke szerepe	Jellemző	Jellemző	Jellemző	Nem jellemző
Tőzsde szerepe	Jellemző	Jellemző	Kialakulóban	Nem jellemző
Innovációs hajlandóság	Nem jellemző, de vannak kivételek (EGIS)	Nem jellemző	Jellemző	Nem jellemző
Résztétel EU pályázatokon	Nem érdekelt	Jellemző	Jellemző	Nem jellemző
Lobbizás szerepe	Semleges	Jellemző	Nagyon jellemző	Nem jellemző
Folyamatirányítási rendszerek	Nagyon jellemző	Nagyon jellemző	Jellemző	Formális
Alkalmazottak kezelése, szakszervezetek	Szabályozott	Szabályozott	Szabályozott	Nincs formálisan megoldva
Példák	General Electric, E-ON	ÓAM, Rosenberg, Hemingway Group	B-flex, ESMA, MAL Rt., Minor	Nagyon sok van



<b>Típus</b>	<b>5) Kényszer-vállalkozások</b>	<b>6) Taktikai vállalkozások</b>	<b>7) Állami vállalkozások</b>	<b>8) Önkormányzati vállalkozások</b>
Zöldmezős alapítás	Jellemző	Jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző
Privatizáció útján alakult	Nem jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző
Felvásárlás alapján jelent meg	Nem jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző
Tulajdonosi háttér	Magánszemélyek	Kérdéses	Állam, ÁPV Rt., MFB Rt.	Önkormányzat
Professzionális menedzsment megléte	Nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Változó
Külső tőke szerepe	Nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Jellemző
Tőzsde szerepe	Nem jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző
Innovációs hajlandóság	Nem jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző	Nem jellemző
Részvétel EU-s pályázatokon	Nem jellemző	Nem jellemző	Jellemző	Jellemző
Lobbizás szerepe	Nem jellemző	Jellemző	Jellemző	Csak az önkormányzati tulajdonú vállalkozásnál!
Folyamatirányítási rendszerek	Nem jellemző	Nem jellemző	Formális	Nem jellemző
Alkalmazottak kezelése, szakszervezetek	Nem jellemző	Nem jellemző	Szabályozott	Nem jellemző
Példák	Újságírók, tanárok, kamionsofőrök stb.	Off-shore cégek, egyes EVA cégek	MÁV, MVM, Volánok, Posta	Vagyonkezelők, háttércégek

### **Hazai és külföldi tulajdonú, működő gazdasági társaságok szerepe**

Az előzőekben szót ejtettünk a külföldi működőtőke szerepéről, jelentőségéről a magyar gazdaságra nézve. A trend egyik közvetlen következménye a külföldi tulajdon folyamatos növekedése, kialakuló domináns szerepe lett:

**Jegyzett tőke megoszlása az egyes tulajdonoscsoportok között (1994–2003)**

*Forrás: APEH-SZTADI éves gyorsjelentések (1997–2003), Pitti Zoltán számításai alapján*

A kék oszlop mutatja a külföldi tulajdon növekedő hányadát, mely 2003-ra elérte a 40,9%-ot. Ezt az értéket további növeli az a tény, hogy a hazai társasági tulajdon mögött gyakran külföldi tőke áll amiatt, hogy a külföldi tulajdonú vállalkozások által hazánkban alapított társaságok már hazai vállalkozásoknak minősülnek.

A hazai és külföldi tulajdonú társaságok különböző mutatókban betöltött szerepét az alábbi táblázat mutatja:

## Hazai és külföldi tulajdonú vállalkozások főbb adatai

2003	társaságok mindösszesen	Társas vállalkozásokból		
		hazai	külföldi érdekeltségű	külföldi társas vállalkozások részesedése, %
<b>Vállalkozások száma, db</b>	298 929	273 748	25 181	<b>8,4</b>
<b>Foglalkoztatott létszám, fő</b>	2 146 100	1 615 500	530 600	<b>24,7</b>
<b>Nettó árbevétel, Mrd Ft</b>	41 821	21 761	20 060	<b>48,0</b>
<b>Export teljesítmény, Mrd Ft</b>	10 353,6	1 586,7	8 766,9	<b>84,7</b>
<b>Bruttó hozzáadott érték Mrd Ft</b>	8 514,3	4 171,9	4 342,4	<b>51,0</b>
<b>Adózás előtti nyereség Mrd Ft</b>	3 007,0	1 307,1	1 675,0	<b>55,7</b>
<b>Adózás előtti veszteség Mrd Ft</b>	-846,2	-468,0	-377,0	<b>44,6</b>
<b>Adózás utáni nyereség Mrd Ft</b>	2 734,3	1 150,5	1 583,8	<b>57,9</b>
<b>Adókedvezmény, % (2000)*</b>	100	12	88	<b>-</b>
<b>Fizetett osztalék, Mrd Ft</b>	975,5	305,4	670,1	<b>68,7</b>
<b>Jegyzett tőke, Mrd Ft</b>	7 323,6	3 672,6	3 651,0	<b>49,9</b>

\*Lóránt 2002. A magyar ipar: történelmi múlt és új kihívások p. 27.

Forrás: APEH-SZTADI 2003. évi gyorsjelentése alapján számolt értékek

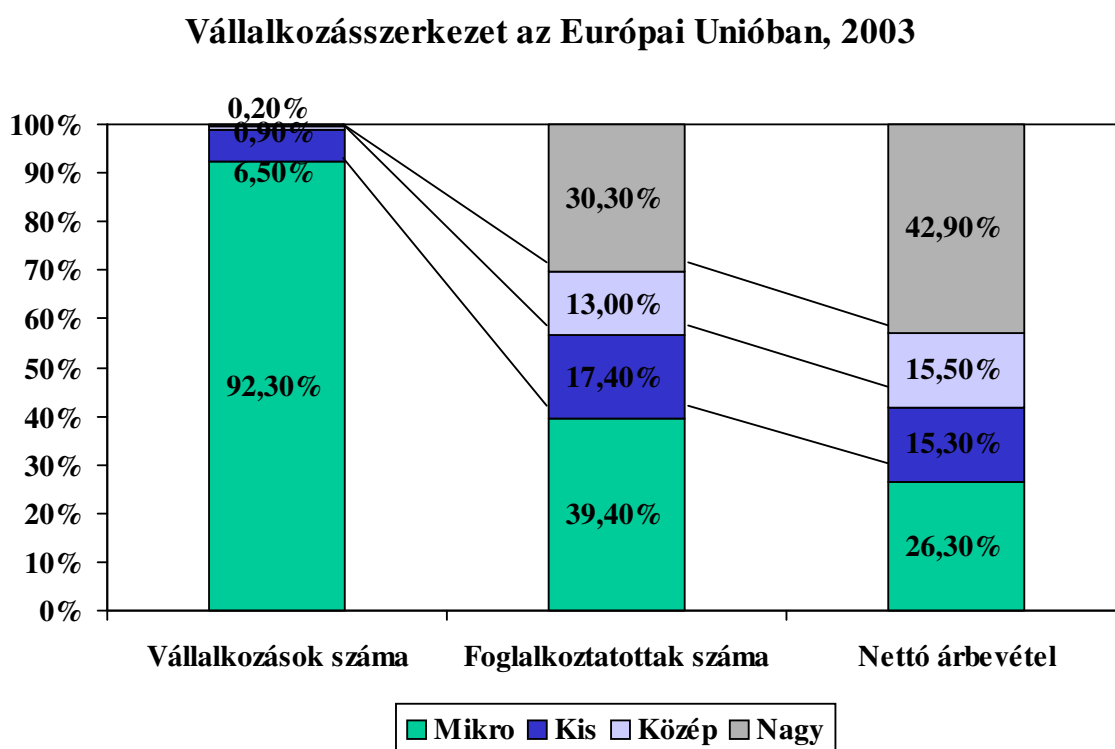
Amint az a fenti táblázatból jól kivehető, a működő társaságok mintegy 8,4%-át adó külföldi tulajdonú vállalkozások adják a foglalkoztatottak 24,7%-át, a nettó árbevétel 48%-át, a bruttó hozzáadott érték 51%-át, az adózott eredmény 57,9%-át, az export 85%-át, valamint az adókedvezmények (2000-es adatok alapján) 88%-át! Mindezekből az adatokból jól látható, hogy e vállalati kör nagymértékben befolyásolja hazánk gazdasági teljesítményét, versenyképességét, fenntartható növekedését.

Az export további koncentrációját mutatja, hogy 80%-a a feldolgozóiparból származik, azon belül is a műszergyártás, közúti járműgyártás (az AUDI önmagában közel 800 Mrd Ft-tal járul hozzá), a műanyagipar és a nyomdaipar jelentős (Pitti 2005/1).

## A magyarországi és az európai uniós vállalkozási szerkezet összehasonlítása

Az Európai Unió-19 vállalkozási szerkezetét és annak főbb jellemzőit jól mutatja az alábbi ábra:

12. ábra



*Forrás: Observatory of European SMEs 2003. No. 7. SMEs in Europe. Saját számítások*

Az ábrán látható – ha nem is olyan „túlzott módon”, mint azt Magyarország esetében láthattuk – az egyes gazdálkodási méretkategóriák hozzájárulása a foglalkoztatottak számához és a vállalati teljesítményekhez (lásd nettó árbevétel). Az ábra egy „egészséges” szerkezetet tükröz, ennek ellenére az Európai Unió több régi tagállamában a kutatók aggodalmukat fejezik ki a középvállalkozások hiányával kapcsolatosan (angolul: the missing Middle problem – azaz a hiányzó Közép problematikája).

Legutóbb éppen Angliában, a Durham Egyetemen szerveztek egy ezzel kapcsolatos konferenciát igen nagy sikerrel. Sikerült ugyanis felhívni a figyelmet a probléma jelentőségére, és a különböző országokból érkező kutatók értékes tudáshoz, információkhoz juthattak egymástól.

A magyarországi és az európai uniós vállalkozási teljesítmények összehasonlítását a következő táblázat mutatja méret kategóriánként:

7. táblázat

**Az Európai Unió és Magyarország vállalkozásainak néhány összehasonlító mutatója**

<b>EU-19 (2003) Mo. (2001)</b>		<b>Mikro-</b>	<b>Kis-</b>	<b>Közepes-</b>	<b>KKV együtt</b>	<b>Nagy-</b>	<b>Összes</b>
<b>A vállalkozások száma ezer db</b>	EU-19*	17 820	1 260	180	19 270	40	19 310
	Mo.	658	21	8	687	4	691
<b>Foglalkoztatottak száma, ezer fő</b>	EU-19	55 040	24 280	18 100	97 420	42 300	139 710
	Mo.	1 150	412	452	2 014	976	2 990
<b>Átlagos méret, fő</b>	EU-19	3	19	98	5	1 052	7
	Mo.	2	20	56	3	266	4
<b>Árbevétel/vállalkozás millió €</b>	EU-19	0,44	3,61	25,7	0,89	319	1,55
	Mo.	0,03	0,6	3,5	0,09	26,2	0,2
<b>Export aránya az árbevételben, %</b>	EU-19	9	13	17	12	23	17
	Mo.	5	8	14	9,9	32	23
<b>Hozzáadott érték/foglalkoztatott 1000 €/fő</b>	EU-19	40	60	90	55	120	75
	Mo.	3	8	15	5,8	26	14
<b>Munkaerőköltség/ hozzáadott érték, %</b>	EU-19	57	57	55	56	47	52
	Mo.	63	66	58	62	46	52
<b>Arányok</b>							
<b>Átlagos méret</b>	Mo./ EU-19	0,67	1,05	0,57	0,60	0,25	0,57
<b>Árbevétel/vállalkozás</b>	Mo./ EU-19	0,07	0,17	0,14	0,10	0,08	0,13
<b>Hozzáadott érték/fő</b>	Mo./ EU-19	0,08	0,13	0,17	0,11	0,22	0,19
<b>Munkaerőköltség/ hozzáadott érték</b>	Mo./ EU-19	1,11	1,16	1,05	1,11	0,98	1,00

\*Eu-19: A 15 tagállam + Izland, Liechtenstein, Norvégia és Svájc

*Forrás: Observatory of European SMEs 2003. No. 7. SMEs in Europe 2003  
Kisvállalkozásfejlesztési Intézet 2002. évi jelentése*

A főbb tanulságok azok lehetnek, hogy a vállalkezási teljesítményekben (1 vállalkozásra jutó árbevétel, valamint az 1 alkalmazottra jutó bruttó hozzáadott érték) jelentősen elmaradnak vállalkozásaink, európai uniós „versenytársainkhoz képest”, bár figyelembe kell vennünk, hogy Magyarországról az adatok 2001-esek.

Továbbá a táblázatban szereplő adatok megerősítik azt a tényt, hogy jelenleg a középvállalati szektor mind az Európai Unióban, mind Magyarországon a termelékenység és hatékonyság mutatókat vizsgálva jelentősen elmarad a nagyvállalkozásoktól. Mindez felhívja a figyelmet a középvállalatok támogatására, fejlesztésére.

Emellett a munkaerőköltségben paritáson vagyunk az európai uniós vállalkozásokkal összehasonlítva.

Ami az átlagos méretet illeti, a 4 fős magyarországi vállalkozási átlagméret alacsony értéke abból ered, hogy „mind a nyugdíjas, mind a mellékfoglalkozású, valamint a szellemi önfoglalkoztatók – részben kényszerből – preferálják az alkalmazotti státusznál »adókimélőbb« vállalkozási formákat” (Dezsériné 2002).

### ***Következtetések***

Az eddigi elemzések alapján a következő következtetések vonhatók le a magyarországi vállalkozási szerkezettel és vállalkozási teljesítményekkel kapcsolatban:

**A magyarországi vállalalkozási struktúra SWOT mátrixa**

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A GDP folyamatos növekedése a 90-es évek közepétől</li> <li>• A gazdasági átmenet több mint tíz éve alatt kompetitív környezetben szerzett tapasztalatok</li> <li>• A vállalkozások évenkénti cserélődésének mérséklődése</li> <li>• Javuló foglalkoztatottság, mely főként a beruházások növekedéséből ered</li> <li>• Jó szakmai, és javuló menedzsment-képzettség</li> <li>• Magas szintű külföldi tőkebefektetések, az eredmény visszaforgatása révén a vagyon fogyása megállt</li> <li>• A gazdasági szolgáltatások széles spektrumának megléte és igénybevétele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Az európai uniós színvonaltól jelentősen elmaradó jövedelem-termelő képesség főként a KKV-k esetében</li> <li>• A termelés elmozdulása az alacsonyabb hatékonyságú területek felé</li> <li>• Erősödik az export importigénye, így a termelés haszna tulajdonképpen a „bérmunkára” szorítkozik</li> <li>• A hazai vállalalkozási struktúrából hiányoznak a korszerű technológiával rendelkező, termeltető funkciót betöltő, illetve értékesítési kooperációt felvállaló középvállalkozások</li> <li>• Nemzetközi összehasonlításban magas munkaerőköltség</li> </ul>

Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> <li>• A termelés elmozdítása a nagyobb bruttó hozzáadott értékkel rendelkező tevékenységek felé</li> <li>• Erős hazai, középvállalati réteg megteremtésével hosszú távon biztos alapokra helyezhető a magyar gazdaság</li> <li>• Vállalkozói hálózatok kialakításával csökkenthető a nagyvállalkozásokkal szembeni versenyhátrány</li> <li>• Új vállalkozói generációk belépése főként a high-tech szektorokban</li> <li>• Az új gazdaság, és a korszerű technológia lehetőségeinek kihasználása elsősorban a termelékenység növelésére</li> <li>• Regionális különbségek csökkentése a helyi KKV-kre támaszkodva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A mikro, kis és közepes vállalkozások további leszakadása miatt a duális gazdaság kialakulása</li> <li>• Nagyvállalatokat aránytalanul támogató adópolitika, adókedvezmények rendszere</li> <li>• Az export importigényének további növekedése</li> <li>• A közlekedési infrastruktúra nem kellően gyors fejlődése egyes régiók további leszakadásához vezethet</li> <li>• Az információs gazdaság lassú terjedése, és ebből adódóan a globális versenypozíció romlása</li> </ul>

*Forrás: Piacgazdaság Alapítvány 2002. A kis- és középvállalkozói szektor helyzete az európai integráció tükrében (KKV-politika, finanszírozás, piacra jutás, munkaerő-piaci helyzet) p. 10.  
Buzás et al. 2003. Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban p. 30.  
Kállay és Imreh 2004. A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana p. 237.  
Saját kiegészítésekkel*

A disszertációm további részében e táblázatból kiemelek egy problémakört, melyre disszertációm nagymértékben alapozom. Ez pedig a már említett „hiányzó Közép” problémakör, mely szerint a hazai vállalkozási szerkezetből – ez igaz más, fejlettebb országokra is – hiányoznak a korszerű technológiával rendelkező, termeltető funkciót betöltő, illetve értékesítési kooperációt felvállaló középvállalkozások. Mindemiatt a következő részben a hazai tulajdonú középvállalkozások magyarországi helyzetével, szerepével, valamint jelentőségével foglalkozom. Továbbá azonosítom azokat a problémákat, kihívásokat, melyek tapasztalataink alapján e szektort gátolják abban, hogy integráló, önálló szerepkört tölthessenek be.



## 2. KÖZEPES VÁLLALKOZÁSOK HELYZETE MAGYARORSZÁGON

### *A középvállalkozások meghatározása*

A disszertációhoz mellékelt I. mellékletben már bemutatam az egyes gazdálkodási méretkategóriák – mikrovállalkozás, kisvállalkozás, középvállalkozás, valamint nagyvállalkozás – definícióit és azok időbeli változását. Amint az jól látható, a magyarországi és európai uniós (2004. május 1-től egységes) terminológia az egyes gazdálkodási méretkategóriákat olyan kvantitatív mutatókkal határozza meg, mint a foglalkoztatottak száma, a nettó árbevétel, a mérlegfőösszeg (lényegében a vagyon nagysága) és a függetlenségi kritérium. Az elmúlt évek során az egyes jellemzők értékei változtak.

Érdekes megemlíteni, hogy az Európai Unión kívül más definíciókat alkalmaznak. Az Egyesült Államokban például nem ismerik a középvállalkozások fogalmát, csak a kisvállalatok, valamint a nagyvállalatok fogalmát. A két kategóriát elkülönítő ismérvek az európai uniós szabályozáshoz hasonlóan a nettó árbevétel, a foglalkoztatottak létszáma és a mérlegfőösszeg. Azonban abban eltérnek, hogy ezen ismérvek kategóriákat elválasztó értékei a vállalkozás tevékenységétől függenek, a kritériumokat nagyon részletes, hatos fokozatú bontásban állapítják meg (<http://www.sba.gov/size>).

Japánban a helyzet annyiban más, hogy sokkal komplexebbek a meghatározások. Japánban már ismerik a középvállalkozás fogalmát, szemben az Egyesült Államokkal, az egyes méretkategóriákat pedig a foglalkoztatottak száma, a befizetett alaptőke és a gazdálkodási tevékenység alapján határozzák meg (UNICO 2000).

9. táblázat

#### **Kis- és középvállalkozások definíciója Japánban**

<i><b>Gazdasági ág</b></i>	<i><b>Foglalkoztatottak száma</b></i>	<i><b>Befizetett alaptőke</b></i>
<i><b>I. Középvállalkozás</b></i>		
~ általánosságban	300	300
~, de nagykereskedelem	100	100
~, de kiskereskedelem	50	50
~, de szolgáltatás	100	50
<i><b>II. Kisvállalkozás</b></i>		
~ általánosságban	20	-
~, de nagykereskedelem	5	-
~, de kiskereskedelem	5	-
~, de szolgáltatás	5	-

Német kutatók felhívják a figyelmet arra, hogy mind a foglalkoztatottság számában, mind a nettó árbevétel értékében mást jelent a közép vállalkozás az iparban, a kézművesiparban, a kiskereskedelemben és a szolgáltatásban (lásd 10. táblázatot):

10. táblázat

**Kis- és közép vállalkozások az egyes ágazatokban**

<i>Gazdasági ág</i>	<i>Foglalkoztatottak száma, fő</i>	<i>Nettó árbevétel, euró</i>
<i>I. Közép vállalkozás</i>		
Ipar	50–499	1–12,8 millió
Kézművesipar	3–49	50 000–1 millió
Kiskereskedelem	3–49	250 000–5 millió
Szolgáltatás	3–49	50 000–1 millió
<i>II. Kis vállalkozás</i>		
Ipar	1–49	0–1 millió
Kézművesipar	1–2	0–50 000
Kiskereskedelem	1–2	0–250 000
Szolgáltatás	1–2	0–50 000

*Forrás: Loecher 2000. Small and Medium-sized Enterprises p. 262.*

A kvantitatív mutatók szofisztikáltabb alkalmazására hívja fel a figyelmet az a kutatópáros (Snaith és Walker 2002), akik az Egyesült Királyság közép vállalkozásait felmérve a nettó árbevétel kategóriája mellett további 10 pénzügyi teljesítménymutató-számot javasol figyelembe venni a méret kategóriák megállapításakor:

- ☐ Adózott vagy adózatlan nyereség
- ☐ Cash flow
- ☐ Átlagos hitellejárat nagysága napokban
- ☐ Bruttó fedezet
- ☐ Költségek
- ☐ ROCE (Működőtőkére vetített megtérülés)
- ☐ Saját tőke és idegen tőke aránya
- ☐ Fedezeti pont
- ☐ Nettó fedezet

További kutatók viszont felhívják a figyelmet arra, hogy kvantitatív mutatók használatával nem lehet tökéletesen azonosítani a közép vállalkozásokat – még ha alkalmazásuk elkerülhetetlen és rendkívül fontos is –, hanem kvalitatív tényezőket is figyelembe kell vennünk. A közép vállalkozások ugyanis teljesen más jellemzőkkel, karakterisztikával rendelkeznek, mint a kis vállalkozások vagy a nagy vállalkozások, és ezt kvantitatív mutatókkal nem lehet kifejezni. Ahogy George Kozmetsky, az Austinban található Texas

Egyetem IC Intézetének igazgatója nyilatkozta: „A közepes vállalkozások dinamikus potenciált hordoznak magukban. Természetesen a vállalkozások méretét nem lehet figyelmen kívül hagyni. Ennek ellenére senki ne tévessze össze a közepes vállalkozásokat a kisvállalkozásokkal vagy a nagyvállalkozásokkal. A közepes vállalkozások nagy lehetőséget nyújtanak az innovatív növekedésre, viszont tudni kell irányítani őket”.

A szakirodalom általában a következő markáns, kvalitatív jellemzőket azonosítja (Snaith et al. 2002; Haarloff 2002):

- A középvállalkozásoknál fokozatosan jelentkezik a tulajdonosi és menedzsment funkciók szétválasztásának szándéka;
- A középvállalkozások hajlandók nagy fejlesztési igényeik miatt külső tőke (üzleti angyalok, kockázati tőke, hitelfinanszírozás), és szakértelem fokozottabb bevonására;
- A középvállalkozások készek professzionális vezetés felfogadására, alkalmazására.

Vizsont, akkor feltehetjük a kérdést, hogy ha ennyi lehetséges tényező van arra nézve, hogy meghatározzuk a középvállalkozásokat, ki tudunk-e alakítani egy olyan mutatórendszert, mely alkalmas e vállalkozási kör azonosítására?

Haarloff, K. (2002) tanulmányában az FTSE tőzsdén jegyzett angliai középvállalkozásokat vizsgálta meg faktor- és klaszteranalízis segítségével. Az Egyesült Királyságban összesen 6500 középvállalkozást jegyeznek, melyekből levonva a külföldi tulajdonú vállalkozásokat és a tőzsdén nem jegyzett vállalkozásokat 2500 középvállalkozás marad, mely kutatásának alapsokaságát képezte. Ebből a kutató összesen 1300 középvállalkozást elemzett.

Az elemzés révén négy olyan faktort azonosított, mely szerinte markánsan elkülöníti a középvállalkozásokat más vállalkozási méretkategóriáktól:

- *Vállalkozás mérete*, mely magában foglalja a foglalkoztatottak számát, a nettó árbevétel és nyereség nagyságát;
- *Vállalkozás növekedése*, mely magában foglalja piaci részesedésének növekedését, a vevők számának növekedését, és az egyes vevőktől való túlzott függés csökkenését;
- *Vállalkozás nyereségessége*, mely magában foglalja külső tőke és szakértelem igénybevételét, professzionális menedzsment alkalmazását;
- *Vállalkozás termelékenység*, mely magában foglalja a formalizált vezetési rendszer meglétét, a szervezeti és egyéni tudás hatékony alkalmazását, specializált divíziók megalapítását, és kitűnő technikai, technológiai ismeretekkel rendelkező szakemberek alkalmazását.

Mindezek alapján ezen faktorokat a következőképpen sorolja be:

11. táblázat

**Faktorok csoportosítása**

	<i>Belső</i>	<i>Külső</i>
<i>Stratégiai</i>	Menedzsment (Nyerességesség)	Piacok és termékek (Növekedés)
<i>Operatív-üzletviteli</i>	Szervezet (Termelékenység)	Teljesítmény (Méret)

Érdekes lenne megvizsgálni, hogy a magyarországi gazdasági környezetben, vállalkezási struktúrákban működne-e ez a modell, és ha igen, akkor hányan minősülnének középállalkozásnak.

Miután viszont ez nem képezi jelenlegi kutatásom irányultságát és célját, ezért a továbbiakban a statisztikában ismert méretkategóriákat, fogalmakat fogom alkalmazni és használni, melyek az I. mellékletben találhatók.

***A magyarországi középállalkozások kialakulása, fejlődése***

A magyarországi középállalkozások – szemben az európai uniós középállalkozásokkal – nem szerves folyamaton keresztül alakultak ki, erősödtek meg. Az utóbbi 15 év alatt jöttek létre és e szervesen fejlődés során számos probléma, akadály hárult eléjük, amelyek kizárólag az átmenet gazdaságának következményei voltak. A hazai tulajdonú középállalkozások alapvetően a következő módokon alakultak:

- *Folyamatos szerves fejlődés* során kinőtték a kisállalkozási méretet (például: a Minor Rendszerház Rt., mely családi alapokon induló GMK-ból 1989-ben alakult át családi tulajdonú részvénytársasággá, és a 90-es évek közepére elérte a középállalkozási méretet);
- *Privatizáció vagy végelszámolás útján* jutottak vagyonelemekhez, melyre a vállalkozás működését alapozhatták (például: ASA Építőipari Kft., melynek két fő profilja: a vasbeton szerkezetek gyártása, és az ezekből épülő létesítmények szerkezet-szerelése, illetve az ipari padlók építése. Ezek mellett – kisebb súllyal – főállalkozási

tevékenységet is végez. A társaság 1990. november 27-én alakult, 3 M Ft alapításkori jegyzett tőkével, Ábrahám András, a 31. sz. ÁÉV közös társaságaként. Az 1992. év elején a társaság megvásárolta az időközben felszámolási helyzetbe került 31. sz. ÁÉV hódmezővásárhelyi vasbeton előregyártó telepét. A vagyonelemek átvétele mellett vállalta az üzemben és az építési területen dolgozók továbbfoglalkoztatását is.);

- ❑ *Bankbetétek részvényekké történő konvertálása* révén a 90-es évek elején még 30%-os személyi jövedelemadó kedvezmény is igénybevehető volt;
- ❑ *Kárpótlási jegy ellenében történő tulajdonszerzés;*
- ❑ *Követelés ellenében szerzett tulajdonszerzés;*
- ❑ *Zöldmezős beruházással* külföldi segítséggel vagy anélkül (például: a Montana Rt., mely egy magáncég leányvállalataként jött létre márkás számítógéprendszerek kis- és nagykereskedelmére, szerviz- és rendszerintegrációs szolgáltatásokra, szoftver-fejlesztésre, illetve ezekhez kapcsolódó tanácsadásra).

A megalakulást a 90-es évek közepén a stabilizálás követte. Ennek oka a 90-es évek közepére jellemző pénzügyi nehézségek, likviditási problémák voltak. Gyakoriak voltak a körbetartozások is, melyek súlyos terhet jelentettek a gazdasági szervezetek számára.

A stabilizáció során a vállalkozások a következőket hajtották végre túlélésük érdekében (Farkas és Mészáros 2002):

- ❑ Elsősorban a humán erőforrás szakmai értékeire, a vezetés piaci kapcsolataira építő tevékenységi és stabil, fizetőképes partneri kör kialakítása;
- ❑ Pénzügyi stabilizáció, szükség esetén a székház eladása vagy egy részének bérbeadása, átmeneti vagy tartós pénzforrások magas kamatra történő befektetése révén. Közös vonásnak tekinthető, hogy sok cég elkerülte ebben az időben a banki hiteltől történő fejlesztés és (lehetőleg) forgóeszköz-finanszírozást is;
- ❑ A szervezetek radikális karcsúsítása – részben kiszervezés, részben megszüntetések révén, és ezzel, valamint más intézkedésekkel jelentős költségcsökkentések;
- ❑ Átalakított ösztönzési rendszer, amelyben a hosszú távú tulajdonosi érdek meghatározó szerepet játszott;
- ❑ Érzékelhető stratégiaaként rögzíthető a tulajdonosi struktúra „megőrzésének” igénye, amely kizárta más befektetők jelentősebb mértékű megjelenését (kisebb tranzakciók elvélve akadtak);
- ❑ Erősen centralizált, a meghatározó vezető(k)re, mint meghatározó tulajdonosokra épülő irányítási megoldások alkalmazása;

- Valamint a stabilizációs stratégiák fontos eleme volt a célirányos, piaci igényekre alapozott technológiai fejlesztés.

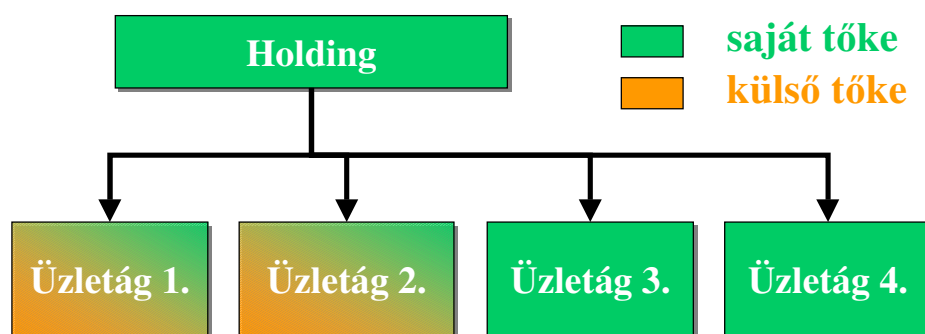
A gazdaság javuló teljesítményével, és az 1996-os évtől tapasztalható konjunktúra jelentkezésével – mely egészen 2001-ig tartott – együtt megfigyelhetővé vált közepes vállalkozásaink erősödése, fokozott növekedése. A növekedési stratégiák megvalósítása az ansoffi terminológiának megfelelően a következőképpen zajlott:

- Először a középvállalkozások igyekeztek piacukon egyre nagyobb piaci részesedést elérni (piaci terjeszkedés);
- Majd igyekeztek termékeikkel más piacokon (azaz más vevői kör felé vagy más szegmensek vagy esetleg más régiók, országok felé nyitni) is megjelenni (piacfejlesztés);
- Emellett igyekeztek újabb, nagy profittal kecsegtető termékekkel megjelenni (termékfejlesztés);
- És ha mindezen túl is maradt tőkéjük, akkor azzal igyekeztek jól prosperáló, de tevékenységükhöz nem kapcsolódó befektetéseket megvalósítani (diverzifikáció).

A növekedési stratégia támogatásaként megjelent egy új cél is: a költségtakarékos szervezet létrehozása. Ennek egyik módja a tevékenység-kihelyezés lehet, melynek keretében bizonyos vagyonelemeket a vállalkozás értékesít, átad egy tőle jogilag különálló szervezetnek.

További megoldás lehet decentralizáltabb irányítási mechanizmusok alkalmazása, melynek révén a növekedéshez igényelt külső tőke és szakértelem „behozható” a vállalkozásba, és egyben a tulajdonos-vállalkozó érdekei sem sérülnek. Ilyen megoldás lehet például a holding struktúra, azon belül pedig a divizionális szervezet kialakítása.

### A holding struktúra



*Forrás: Bálint et al. 2005. A hazai nagyvállalatok forrás-szerkezete és a tőkeellátottság javítását szolgáló megoldások p. 35.*

### A középvállalatok jelentősége

A hazai tulajdonban lévő vállalkozások nem csupán Magyarországon jelentősek, hanem ezt ugyanígy gondolják a fejlett világ más részein is, mint az Európai Unióban vagy az Egyesült Államokban. Találószerű Peter Drucker nyilatkozata, melyet a Business Week 1987. szeptember 28-i számában adott:

„A múlt zászlóshajói, mint a General Motors vagy az ITT számára az idő leáldozott. Méretük büntetése az, hogy aki mindent megpróbál megvalósítani, az végül semmit nem fog jól tudni megvalósítani.”

„De hát akkor mekkora legyen egy vállalat?” – kérdezi a Business Week.

Drucker folytatja: „Tegyünk fel, hogy kórházba kell mennie. Ha a kórház 180 férőhelynél kevesebb ágygal rendelkezik, oda ne menjen. Ha több mint 500 ágygal rendelkezik, akkor oda se menjen. Ugyanis minél kisebb egy kórház, annál jobban nem értenek szakmájukhoz az orvosok a kellő szakmai tapasztalat hiánya miatt. Ha pedig a kórház túl nagy, akkor pedig elveszel benne. Hasonlóan egy nemzet valós növekedését, az innovációt azok a vállalkozások adják, melyek 200 és 4000 közötti foglalkoztatottat alkalmaznak. A középvállalkozás rendelkezik ugyanis az új termékek és piacok kifejlesztéséhez szükséges erőforrásokkal, és kellően kicsik ahhoz, hogy rugalmasak, gyorsak is legyenek.”

Ezt a gondolatot tovább erősíti Lloyd, T. azon gondolata (Lloyd 1993/2), mely szerint „jogosan hihetjük, hogy a brit gazdaság sokkal erősebb lenne, ha a német és japán gazdasághoz hasonlóan a középvállalkozások nagyobb mértékben válnának a gazdaság motorjává”.

Mindezen gondolatok alapján, és ismerve a korábban leírtakat a magyar gazdaság számára is igen hasznos lenne, ha a gazdaság egyik szilárd alapját jelentenék a hazai tulajdonú közép vállalkozások. Sajnos azonban gyakran a háttérbe szorúlnak támogatási döntések során (Mészáros és Szirmai 2003). Pedig erős közép vállalati szektor által Magyarország nemcsak a „jól fizetett alkalmazottak” országa lehetne, hanem kialakulna egy olyan hazai tulajdonosi kör – egy Mittelstand német mintára –, mely képes arra, hogy technológiai fejlesztései révén új termékeket, szolgáltatásokat fejlesszen új piacok megszerzése céljából. Ezáltal Magyarország tovább erősíthetné regionális vezető szerepét, mely célkitűzést az utóbbi évek tőkekihelyezései (OTP, MOL, MATÁV stb.) nagymértékben igazolnak. Erős, hazai tulajdonú közép vállalatok révén a nemzetgazdaság számos előnyt realizálhat:

### **Termeltetői és értékesítési kooperációs szerepkör betöltése**

A termeltetői és értékesítési kooperációs szerepkör betöltésével, azaz a közvetítő funkció felvállalásával elérhető az, hogy az előzőekben ismertetett duális gazdaság jegyei „feloldhatók” legyenek. Ez alatt azt értem, hogy a hazai tulajdonú közép vállalkozások a közvetítő funkció révén integrálják a tevékenységi körükhöz kapcsolódó mikro- és kisvállalkozásokat, így biztosítva számukra stabil piacot, biztos megélhetést. Általában ugyanis egy mikro- vagy kisvállalkozás nem rendelkezik azon erőforrásokkal, melynek révén akár önállóan megjelenhetne a piacon, vagy akár beszállítójává válhatna egy külföldi, multinacionális vállalatnak. Lengyel Imre klasszifikációjával élve ezek a multinacionális, avagy helyi nagyvállalatokhoz kapcsolódó KKV-k, amelyek főleg beszállítók, avagy egyéb módon kötődnek a nagyvállalatokhoz, fejlődésük (piacuk) főleg az integrátor nagyvállalattól függ, így támogatásuk is az integrátorral egyeztetve, sokszor rajtuk keresztül hatékony (Buzás et al. 2003).

Egy erős, hazai tulajdonú közép vállalkozási réteg esetén a külföldi multinacionális vállalatok hazai beszállítói aránya jóval magasabb lehetne, és így ezek a vállalatok nem tudnák olyan könnyen elhagyni Magyarországot. Ha pedig mégis elhagyják, ez a vállalkozói kör képes lenne az „űr” pótlására.

Elmondható, hogy a hazai beszállítások mértékét jelenleg a következő tényezők befolyásolják (Sass és Szanyi 2004):

- *A beruházás típusa:* a privatizált vállalatok esetén a hazai beszállítások mértéke jóval magasabb (60–70%), mint a zöldmezős beruházások esetén (10–30%);



- ❑ *A beruházás ágazata:* az ágazati jellegtől függően szintén változik a hazai beszállítások mértéke. Az élelmiszeriparban például jóval magasabb a hazai beszállítások mértéke, mint mondjuk a gépiparban;
- ❑ *A multinacionális vállalat stratégiája:* a központban mennyire határozzák meg, hogy a leányvállalat kivel köthet alvállalkozói szerződést;
- ❑ *A hazai beszállítók, beszállítások minősége:* a külföldieket preferáló privatizációs gyakorlat következtében, a jobban teljesítő közepes méretű vállalatok közül sok került külföldi tulajdonba. A megmaradó cégek többsége több szempontból is gyengén teljesített. Eltérően más átalakuló országoktól, a magyar kormányzat nem tett erőfeszítéseket azért, hogy ezeket a vállalatokat megmentse. Ennek eredményeképpen csak néhány tucat, száz közepes méretű vállalat maradt meg, melyeket magyar magánszemélyek, vállalkozók, holdingok vásároltak fel. Ezeknek a vállalkozásoknak nagyobb esélyük van arra, hogy beszállítókká váljanak, mivel képesek a külföldi leányvállalatok minőségi és mennyiségi követelményeit teljesíteni. Szerepük sok esetben arra korlátozódik, hogy a leányvállalat első vagy második vonalbeli beszállítóit lássák el alkatrészekkel, és nem tudnak bekapcsolódni a beszállítói hálózatba saját termékeikkel.

Az alábbi táblázatban az elektronikai és az autóiparban működő külföldi leányvállalatok helyi beszállítóit láthatjuk:

**A leányvállalatok helyi beszállítói az elektronikai és az autóiparban Magyarországon  
2000-ben**

<i>A vállalat neve</i>	<i>Összes beszállító</i>	<i>Összes magyarországi beszállító</i>	<i>Összes magyar beszállító</i>	<i>A magyar beszállítók részesedése az összes outputból, %</i>	<i>A magyar beszállítók tervezett részesedése %</i>	<i>A helyi döntéshozók beleszólása a beszállítók kiválasztásába</i>
Audi Hungária	800	40	12	10		Alacsony
Magyar Suzuki	224	70	40	40		Magas
Visteon	180	9	2		50	Magas
Knorr-Bremse	181	38	33	20	50	Magas
Vaw	420	280	10–15	2		Magas
LuK Savaria	30	1	1		10–15	Magas
Continental Tyres	200	10	5	4	25–30	n. a.
Daewoo	16	8	2	10	30–35	Alacsony
ZF Hungária	113	12	3	25–30	50–60	Alacsony
Sapu	35	5	0	10**		Alacsony
Temic	80	5	0	1**	5–10	Alacsony
GE Lighting	50	30	25	40		Magas
Nokia	100	10	2	5–10		Alacsony
Sanyo		15	5	50**		Alacsony
Samsung		25*	25*	15	50–60	Alacsony
Ericsson	5	2	2	5–10	15–20	Magas
Siemens	500	150		35		Magas
Flextronics			Maximum 10*			n. a.
Clarion	50	15	3	5–10		Alacsony
Elcoteq	300	10	2	1		Alacsony
Delphi Packard				2	25–30	Alacsony

\* Százalékban

\*\* A magyarországi beszállítók részesedése

Forrás: Sass és Szanyi 2004. Hazai beszállítások és az EU csatlakozás p. 154.

Mindemellett a középvállalkozások önálló stratégiát is folytathatnak iparágukban, versenyezve a multinacionális vállalatokkal. A középvállalkozások csak olyan iparágakban vehetik fel sikeresen a versenyt a nagyvállalkozásokkal, ahol:

- ❑ Az iparág regionálisan koncentrált;
- ❑ A termékek és jellemzőik gyorsan változnak;
- ❑ A méretgazdaságosság már alacsony termelési szinten is realizálódik;

- Lehetséges a vevői igények egyedi kiszolgálása.

A középvállalkozások stratégiáinak ilyen esetben kellően kreatívnak kell lennie, melynek alapvető szabályait Robert Lawrence Kuhn 10 pontban fogalmazta meg könyvében (Kuhn 1989) alapján:

- 1) Domináld a piaci rést, ahol vagy!
- 2) Légy termékorientált, és legyél kész a termékfejlesztésre!
- 3) Légy egyedi és megkülönböztethető!
- 4) Legyenek vízióid, világos stratégiai céljaid!
- 5) Legyenek motivált vezetőid, tulajdonosaid!
- 6) Elégedett munkaerővel rendelkez!
- 7) Hatékony innovációs politikát folytass!
- 8) Értelmezd folyamatosan az iparági és piaci környezeted!
- 9) Vedd figyelembe a növekedés-nyereség átváltást!
- 10) Légy rugalmas döntéseid során!

### **A középvállalkozások jellemzően innovatívak**

Egy erős beszállítói pozíciókkal rendelkező, hazai tulajdonú középvállalati réteg nagymértékben hozzájárulhat a vállalalkozási innovációk növekedéséhez, mind az új termékek, szolgáltatások számában, mind az innovációra költött összegek tekintetében. Általánosságban elmondható, hogy az 5–20%-os piaci részesedéssel rendelkező középvállalkozások költenek jobban innovációra. Ennek oka, hogy a domináns piaci pozícióval rendelkező nagyvállalatok nyereségérdekeltségük miatt elhalasztják a fejlesztéseket, míg a kisvállalatoknak nincsen tőkéjük, erőforrásuk a fejlesztések megvalósítására.

Egy OECD felmérés szerint valamilyen termék- vagy eljárás-innovációt a közepes vállalatok 58%-a alkalmazta (Iványi és Hoffer 2004).

Megfigyelhető sok esetben az is, hogy kihelyezik a K+F tevékenységet megfelelő tudással bíró specializált szervezeteknek (egyetemek, kutatóközpontok stb.), (Buzás et al. 2003).

Az alábbi táblázatban az innovációt aktívan folytató vállalkozások számát, K+F ráfordításait mutatjuk be Magyarországon (Pitti 2004):

**A K+F ráfordítások vállalkozási méretek szerinti átlagos értéke, 2002**

	<b>K+F ráfordítások összértéke millió Ft</b>	<b>K+F tevékenységet végző vállalkozások száma, db</b>	<b>Egy vállalkozásra jutó átlagos K+F millió Ft/vállalkozás</b>
Mikrovállalkozások	516,8	105	4,9
Kisvállalkozások	1 248,6	81	15,4
<b>Középvállalkozások</b>	<b>1 830,2</b>	<b>92</b>	<b>19,9</b>
Nagyvállalkozások	22 981,4	144	159,6
<b>Összesen</b>	<b>26 576,9</b>	<b>422</b>	<b>63,0</b>

*Forrás: APEH-SZTADI éves gyorsjelentések*

*Pitti 2004. Fenntartható gazdasági növekedés és a hazai vállalkozások K+F tevékenysége p. 310.*

Amint az a táblázatból látszik, Magyarországon mindösszesen 92 olyan középvállalkozás van (a középvállalkozások 2,3%-a), melyek az innovációs tevékenységet aktívan végzik. Ez egy elszomorító adat, hiszen utal a hazai középvállalkozási szektor gyengeségére, alul tőkésítettségére.

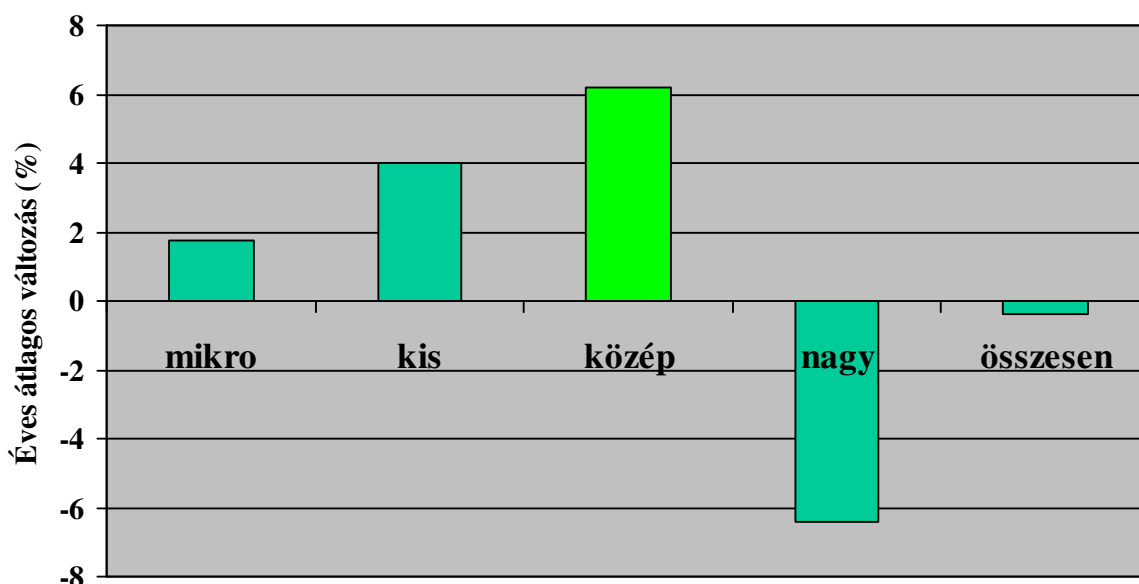
**A középvállalkozások foglalkoztatásban betöltött szerepe jelentős**

A középvállalkozások teljesítményeikhez mérten többletfoglalkoztatást valósítanak meg összehasonlítva a többi méretkategóriával. Regionális és Magyarországhoz való kötődésük miatt ez a foglalkoztatás biztosnak és tartósnak tekinthető, nem úgy, mint a külföldi multinacionális vállalatok esetén, melyek nem ragaszkodnak túlságosan a magyarországi termeléshez.

Következésképpen egy erős, hazai tulajdonú középvállalkozási réteg esetén a foglalkoztatás szintje tovább növelhető, mely többletbevételeket jelent a nemzeti költségvetés számára is.

Ezt a gondolatmenetet támasztja alá az alábbi ábra is, mely az 1995–2001-es évekre mutatja be a foglalkoztatás növekedését a csatlakozott országokban:

**Foglalkoztatottság éves átlagos növekedése vállalati méret szerint a csatlakozott országokban, 1995/2001**



*Forrás: Observatory of European SMEs 2003. No. 7. SMEs in Europe 2003. p. 37.*

Amint az az ábrán látható, az elmúlt években a foglalkoztatottság növekedését a csatlakozott országokban a kis- és középvállalkozások adták, legfőképpen pedig a középvállalkozások. Ez az adat is jól mutatja, hogy a középvállalkozási szektor fejlesztése nagymértékben javíthat a foglalkoztatási helyzeten.

### **A középvállalkozások általában nyereségesek**

A középvállalkozások innovációorientált működése miatt képesek alkalmazkodni az egyedi vevői igényekhez, és így akár domináns szerepet játszhatnak egy-egy olyan piaci résen, melyre a multinacionális nagyvállalatnak nem éri meg belépni, vagy a belépés túl költséges, beruházás-igényes lenne. Tovább növeli a középvállalkozások nyereségét az a tény is, hogy nem költenek felesleges beruházásokra, nincsenek luxuskiadásai (vállalati autó, kisrepülőgép, luxusiroda stb.). A vállalati méret növekedésével ugyanis a luxuskiadások is növekednek, mely rontja a vállalkozás nyereségességét (Shepherd 1979).

Viszont kellően nagyok ahhoz is, hogy a munkavállalók motiváltak és elégedettek lehessenek. Kutatók ugyanis kimutatták azt az összefüggést, mely szerint a vállalati méret csökkenésével

a munkavállalók elégedettsége is csökken (Sherer 1976). Mindezt alátámasztják különböző hazai kutatások is. Az ECOSTAT például vállalati adatbázisa alapján a következőket állítja: „A közepes cégek 80 százaléka az üzemi eredmény szerint nyereségesen zárta a 2003. évet, összesen 480 milliárd forint nyereséget könyvelhettek el. A hazai tulajdonú középvállalatok ebből 300 milliárd forinttal részesedtek.” (ECOSTAT 2004).

### **A középvállalkozások tevékenységükkel javítják a külkereskedelmi mérleget**

Általánosan elmondható, hogy a középvállalkozások erősödése révén a külkereskedelmi mérleg egyenlege is javítható. Ennek oka, hogy a középvállalkozások döntően hazai nyersanyagból állítanak elő termékeket, szolgáltatásokat hazai és exportpiacra. Ezt támasztja alá az a kutatás is (Lóránt 2002), mely a magyarországi vállalkozások négy csoportját különböztette meg:

- 1) Azok a vállalkozások, melyek döntően hazai nyersanyagok felhasználásával hazai piacra értékesítenek. E csoporthoz tartozik a vállalkozások 90%-a, melyek a foglalkoztatottak 72%-át, és a GDP 60%-át adják. Az exportban elfoglalt helyük eléggé alacsony, mindössze 7%, viszont importigényességük is igen alacsony, emiatt külkereskedelmi egyenlegük csak mérsékelt behozatali többletet mutat. Ide tartoznak a mikro- és kisvállalatok, de ide tartoznak még a nagyvállalatok beszállítói is. A külföldi tulajdon aránya 30% alatti.
- 2) Ide azok a vállalkozások tartoznak, melyek hazai nyersanyagok felhasználásával döntően exportra termelnek. A munkaerő 11%-át foglalkoztatják, és hasonló arányban járulnak hozzá a GDP-hez. Ezeknek a vállalatoknak a külkereskedelmi egyensúly javításában van döntő súlyuk. E szektorba tartozik a vámszabadterületi vállalatok egy része és a magyar tulajdonú exportorientált közép- és nagyvállalatok.
- 3) Azok a vállalkozások, melyek importból hazai piacra vagy exportra termelnek. A külkereskedelmi mérlegre alapvetően negatívan hatnak, és a GDP mindössze 1%-át adják. Ide főként a multinacionális vállalatok hazai leányvállalatai tartoznak.
- 4) Azok a vállalkozások, melyek importból főként belföldi piacra értékesítenek. Külkereskedelmi mérlegre való hatásuk rendkívül negatív. Ide tartozik az energiaimport, az alkatrészek, nyersanyagok és a fogyasztási termékek behozatala. Az import közel 40%-át és az export 6%-át adják.

Az alábbi táblázatban ezen vállalatcsoportok főbb jellemzőit mutatom be:

## Egyes vállalatcsoportok főbb jellemzői, 1999

Vállalatcsoport	I.	II.	III.	IV.	Összesen
<b>Megoszlás, %</b>					
Vállalatok száma	89,3	2,7	0,5	4,3	100,0
Értékesítés nettó árbevétele	59,3	13,6	10,1	16,9	100,0
Létszám	72,0	11,2	8,9	7,9	100,0
Export	6,2	45,0	42,6	6,2	100,0
Import	6,5	12,9	43,4	37,2	100,0
<b>Külk. Egyenleg, Mrd Ft</b>	<b>-57</b>	<b>1796</b>	<b>-305</b>	<b>-2 017</b>	<b>-583</b>
GDP	60,0	13,3	11,0	15,7	100,0
<b>Fajlagosok</b>					
Átlagos vállalatnagyság fő	6,7	33,9	143,2	15,3	8,3
Külföldi tőke aránya a jegyzett tőkében, %	31,5	57,6	86,1	52,8	38,7
Árbevételarányos nyereség, %	3,6	5,3	7,9	4,8	4,4

*Forrás: Lóránt K. 2002. A magyar ipar: történelmi múlt és új kihívások p. 29.*

Amint az a fenti táblázatból látható, a hazai tulajdonú középvállalkozások az I. és II. vállalatcsoporthoz tartoznak attól függően, hogy döntően a hazai piacra vagy az export piacokra termelnek és értékesítenek. Összefoglalásképpen azonban megállapíthatjuk, hogy a hazai tulajdonú középvállalkozások fejlődésével a külkereskedelmi mérlegpozíció is várhatóan javulni fog.

### Az európai uniós források hatékonyabb lehívása

Általánosságban elmondható, hogy egy sikeres pályázati részvételnek és megvalósításnak három igazán fontos előfeltétele van (Papp és Bálint 2003):

- ❑ egy „jó” pályázó;
- ❑ egy jól kialakított projekt;
- ❑ és egy kifogástalan pályamunka.

Sok múlik a pályázatok formai megjelenítésén, az áttekinthetőségen és a pályázat teljességén, de a lényeg azért mégis a tartalmi elemeken van. „Az Unió ugyanis csak olyan projekttervekkel tud komolyan foglalkozni, melyekhez minden szükséges előtanulmány, terv és engedély elkészült. A jó ötlet önmagában nem elég” (Buzás et al. 2003).

Egy pályázó akkor minősül megfelelőnek pályázati támogatás felhasználására, ha:

- ❑ határozott vállalati jövőképpel, és ahhoz szorosan kapcsolódó stratégiai célokkal, tervvel rendelkezik, mely kiter a megvalósítás szervezeti, humán, pénzügyi és szakmai feltételeire is;
- ❑ pénzügyileg stabil, likviditása rendezett, és legalább az elmúlt 2 év egyikében nem volt veszteséges;
- ❑ képes a támogatási program által előírt finanszírozási és biztosítékadási követelmények (így az önerő és a bankgarancia biztosításának kérdései) teljesítésére;
- ❑ rendelkezik a fejlesztési projekt megvalósításához szükséges technikai és szakmai ismeretekkel, humán erőforrással vagy partnerszervezetekkel;
- ❑ rendelkezik a fejlesztési projekt megtervezéséhez szükséges projekttervezési és menedzsmenttudással, módszertannal és azokat helyesen is tudja alkalmazni. A projekttervezési és menedzsment módszertannal bővebben Görög Mihály foglalkozik könyvében (Görög 2003);
- ❑ működése megfelel az Európai Unió szabványainak, normáinak (lásd munkavédelem, környezetvédelem, minőségbiztosítás, egyéb standardok) és ezek teljesítése dokumentáltan rendelkezésre állnak, valamint nyomon követhetők;
- ❑ képes a fejlesztési projekt megvalósítása során különböző partnereket bevonni, melyet együttműködési szerződéssel is alá kell támasztani.

Amint az látható, egy ilyen követelményrendszer teljesítésére csak olyan pályázó lehet képes, melynek már „megalapozott” működése van. ***Magyarországon erre ténylegesen csak a közép- és nagyvállalkozások alkalmasak.*** A mikro- és kisvállalkozások többsége ugyanis nem rendelkezik kellő tudással, szakismerettel és pénzügyi háttérrel ahhoz, hogy ezeket a feltételeket teljesítse (gondoljunk csak például a bankgarancia biztosítására, melynek fedezetét ezen vállalkozások nem képesek biztosítani). Ezen túlmenően a közép- és nagyvállalkozások rendelkeznek olyan nagyméretű beruházási programokkal, mely lekötni képes az európai uniós forrásokat. Mindezek miatt célszerű a hazai gazdaságpolitikában, és az ehhez szorosan kapcsolódó Nemzeti Fejlesztési Tervben olyan prioritások kialakítása, amelyek támogatják a hazai tulajdonú közép- és nagyvállalkozások fejlesztési programjait, ösztönzik őket kisvállalkozások bevonására, stratégiai hálózatok, klaszterek kialakítására, és képessé teszik őket a multinacionális vállalatoknak történő beszállításra vagy az önálló piaci megjelenésre, megmérettetésre. Az európai uniós támogatások révén tehát a hazai gazdaság duális szerkezete feloldható, alakítható.



## A közép vállalatok szerepe és főbb jellemzői Magyarországon

A magyar közép vállalkozások szerepét az alábbi táblázat foglalja össze:

15. táblázat

**Közép vállalkozások szerepe a magyar gazdaságban (%), 2005**

Alkalmazottak száma szerinti méretkategóriák	Vállalkozások száma	Nettó árbevétel	Foglalkoztatottak száma	Bruttó hozzáadott érték
<i>Mikrovállalkozások</i>	89,8	17,5	22,1	12,9
<i>Kisvállalkozások</i>	7,6	15,3	20,8	13,7
<b>Közép vállalkozások</b>	<b>1,4</b>	<b>14,6</b>	<b>18,9</b>	<b>15,5</b>
<i>Nagyvállalkozások</i>	1,2	52,7	38,1	57,8
<b>Összesen:</b>	100,0	100,0	100,0	100,0

*\*Kettős, offshore és pénzügyi szektor nélkül*

*Forrás: APEH-SZTADI 2005. évi gyorsjelentése, Pitti Zoltán számításai*

Amint az a fenti táblázatból is látszik a közép vállalkozások adják a foglalkoztatottak 18,9%-át, a nettó árbevétel 14,6%-át, az adózott eredmény egyötödét, valamint a bruttó hozzáadott érték 15,5%-át. Ha a közép vállalkozások által termelt bruttó hozzáadott érték ágazati eloszlását tekintjük, akkor megfigyelhetjük, hogy hozzájárulásuk leginkább a mezőgazdaságban (majdnem 50%), a kereskedelembe, az építőiparban és a feldolgozóiparban jelentős. Az EU-15 országok közép vállalkozásainak teljesítményeivel összehasonlítva szembetűnő, hogy a hazai közép vállalkozások lényegesen kisebb szerepet játszanak, mint az a nemzetközi gyakorlatban megszokott. Ennek magyarázata, hogy az átalakulás évtizedeiben a változások elsődlegesen a legnagyobb, illetve a legkisebb vállalkozásokat érintették, s a két véglet között elhelyezkedő közép vállalkozások – háttértámogatás hiányában – nem tudták megváltoztatni korábbi „szigetszerű” működésüket (Mészáros és Pitti 2002).

Ami a közép vállalkozások ágazati eloszlását, jellemzőit illeti, a legtöbb közép vállalkozás a feldolgozóiparban, az építőiparban, a kereskedelemben, a mezőgazdaságban, valamint az ingatlan szolgáltatás területén működik. Ha megfigyeljük az egyes gazdálkodási ágazatok szerkezetét, akkor pedig megállapíthatjuk, hogy átlag felett a közép vállalkozások a mezőgazdaságban, a feldolgozóiparban és a pénzügyi szolgáltatás területén vannak. Továbbá jelentős szereppel bírnak a közép vállalkozások, bár átlag alatt, az építőiparban és a kereskedelemben is (lásd 16. táblázat).

**Középvállalkozások ágazati eloszlása (%)**

	<i>Középvállalkozások aránya az egyes gazdálkodási ágakon belül</i>	<i>Középvállalkozások aránya az összes középvállalkozáson belül</i>
Mezőgazdaság	3,64	9,82
Ipar	4,72	42,47
Építőipar	1,05	8,08
Kereskedelem	0,81	16,10
Szálláshely, vendéglátás	0,94	3,07
Szállítás, posta, távközlés	1,25	3,58
Pénzügyi tevékenység	2,94	2,66
Ingatlanügyletek	0,38	10,95
Oktatás	0,14	0,20
Egészségügy	0,20	0,57
Egyéb szolgáltatás	0,68	2,50
<b>Összesen</b>	<b>1,21</b>	<b>100,00</b>

*Forrás: KSH Negyedéves Közlemények*

Mindezek alapján könnyen megállapítható, hogy a középvállalkozások vizsgálata során érdemes a feldolgozóiparra, az építőiparra, a kereskedelemre és a mezőgazdaságra koncentrálni.

A középvállalkozások kvalitatív jellemzőit vizsgálva a következő sajátosságos ismérveket lehet megfigyelni a szervetlen fejlődés jellegéből adódóan:

- A hazai középvállalkozások jellemzően zártak, külső tőkét, tulajdonost – ha nincsenek rákényszerítve – nem igazán szeretnek bevonni. Nagyobb fejlesztési igények esetén is a finanszírozást banki hitel felvétele mellett tudják csak elképzelni. Tőkealapú finanszírozás szóba sem jöhet. Talán a tulajdonosi szerkezet változása során kissé nyitottabb gazdálkodási, finanszírozási struktúra alakulhat majd ki (pl. ASA Építőipari Kft.);
- A zárt tulajdonosi szerkezet és a 90-es években lezajlott tulajdonosi koncentráció következményeként a társaságok nagy többségénél meghatározható az az első számú tulajdonos-vezető, aki a többségi tulajdonosi jogokat gyakorolja, és a stratégiai döntéseket egy személyben meghozza (Farkas és Mészáros 2002), példa: Apáczai Kft. esetén Esztergályos Jenő személye;
- Főleg a 90-es évek végétől, amikor a középvállalkozások többsége expanzív növekedésbe kezdett, szükségessé vált professzionális menedzserek vagy gazdasági

tanácsadók alkalmazása, akik friss tudást, vezetési, szervezési képességeket hoztak a társaságokba. Sokszor ennek volt következménye a decentralizáltabb irányítási struktúrák átvétele, példa: B-Flex Kft., mely tavaly egy Németországban már sikeres menedzsert fogadott fel, aki által igen komoly új projekteket nyertek el nyilvános tenderen;

- A középvállalkozások többsége valamilyen piaci résen domináns szerepet tölt be azáltal, hogy olyan innovatív termékeket fejlesztett ki, vagy vásárolt meg, melyeket az egyedi vevői igényeknek megfelelően szállít le, telepít stb. Példa: VÁV UNION Kft., amely vállalkozás a korszerű termékek mellett a vevői igényeknek megfelelően vállalja a szerelést, a szoftvertámogatást és -beállítást, valamint az installálást;
- A menedzsment változásával a korszerű stratégiai gondolkodás is „meghonosodott” a társaságoknál, és ennek megfelelően az operatív kérdésekben való döntést már a beosztottak is meghozhatják, míg a fontosabb stratégiai kérdésekben továbbra is a meghatározó személyek döntenek, azaz a fentről – lefelé történő stratégiaalkotás a jellemző (lásd 15. ábra). Példa: ESMA Spanyol–Magyar Kft., ahol a tulajdonos-vállalkozó az operatív működésre vonatkozó döntési jogosultságokat a már „kipróbált” menedzserek kezébe adta, és ő a vezetői értekezletek során már „csak” a stratégiai és főbb operatív kérdésekben határoz.

15. ábra

#### Stratégiaalkotás módja vállalkezési méretek szerint

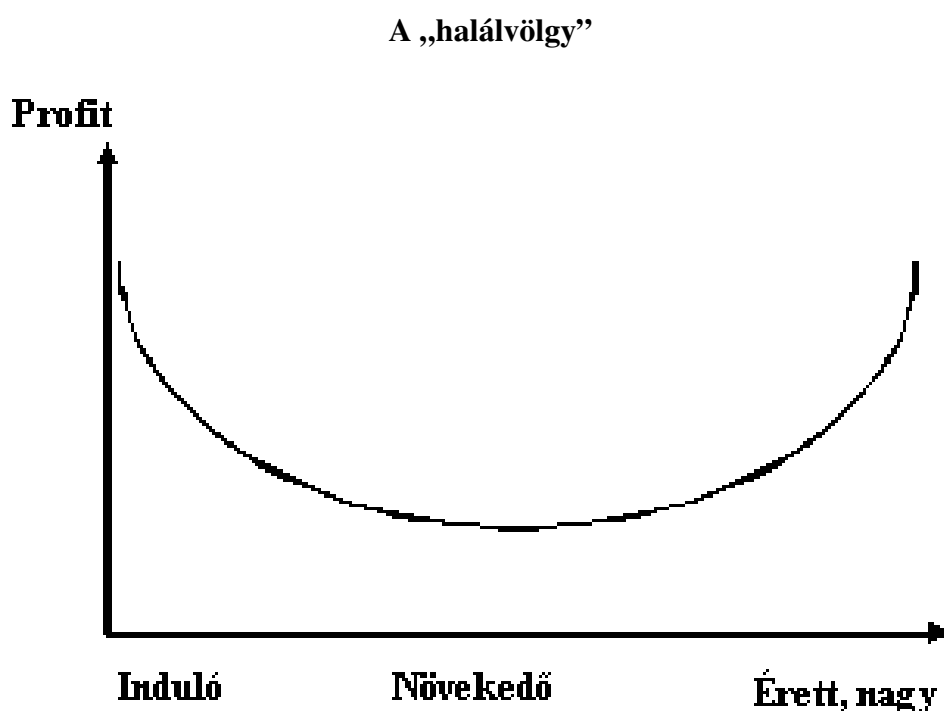
		Stratégiaalkotás	
		Részvétel	Fel-le
Működtetés	Fel-le		Kisvállalkozás
	Részvétel	Nagyvállalkozás	<b>Középvállalkozás</b>

Forrás: Simos 1996. *Hidden Champions* p. 35.

## ***A középvállalatok főbb problémái Magyarországon<sup>1</sup>***

A növekedő középvállalkozás a jelenlegi fejlődési szakaszban igen sok fejlesztést (kapacitások növelése, értékesítési hálózat kiépítése, új telephelyek létesítése, nemzetközi terjeszkedés, termékfejlesztés stb.) és így igen nagy tőkebefektetést igényel. Ezt külön nehezíti az Európai Unió csatlakozása, hiszen még több európai uniós vállalat – főként az osztrák, olasz, a német középvállalkozások, valamint a többi csatlakozott ország tőkeerősebb vállalkozásai - meg kíván jelenni Magyarországon. Így a hazai piac megvédése további erőforrásokat fog igényelni. Előfordulhat, hogy a középvállalkozás tőketartaléka és a több éven át megtermelt nyereség együttesen sem nyújtanak majd fedezetet ezen fejlesztések, stratégiai akciók finanszírozására. Ekkor szükség lehet további külső tőke bevonására, ami természetesen egyrészt csökkenti az eddigi nyereségszintet, másrészt növeli a vállalkozás külső függőségét, sérülékenységét (lásd a 16. sz. ábrát):

16. sz. ábra



*Forrás: Snaith 2002. Medium Enterprise Development. Conference pulication p. 1.*

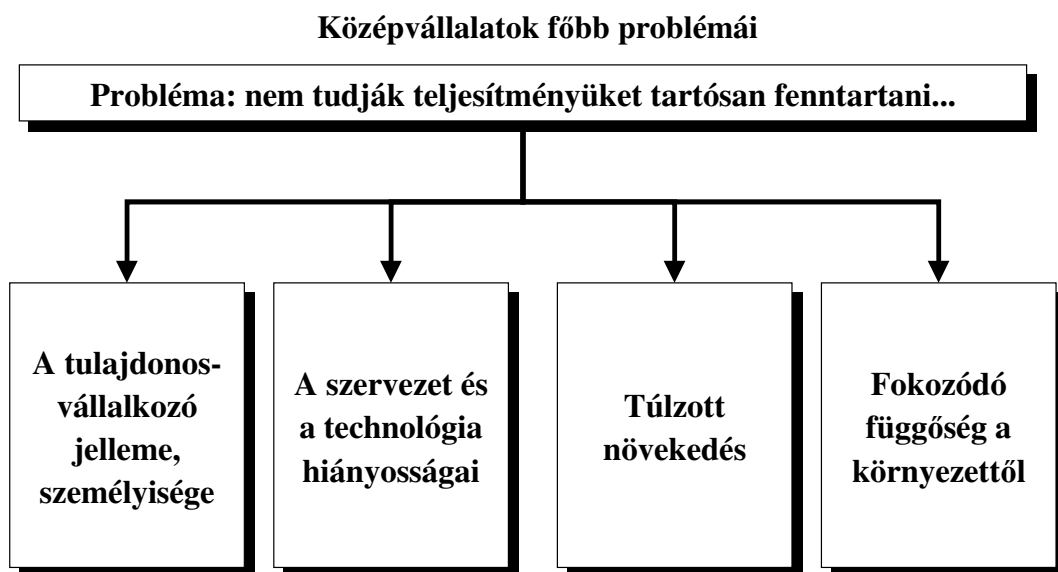
<sup>1</sup> Az alfejezet Hemingway, G. F. – Bálint A. 2004. Vállalkozástan a gyakorlatban című tankönyv Bálint András által megírt 12. fejezetére p. 279–288. és ilyen irányú kutatásaira épül

A túlzott növekedés további problémákat is okozhat, mely gátját jelentheti a közép vállalkozások további fejlődésének. Csak felsorolásképpen (Snaith 2002):

- ❑ Túlnövik jelenlegi piacaikat;
- ❑ Túlnövik jelenlegi termékszerkezetüket;
- ❑ Meglévő tudásuk már nem elégséges az üzletvitelhez;
- ❑ Hiányoznak a szükséges menedzsment képességek;
- ❑ Stratégiailag iránytalanná válik a közép vállalkozás;
- ❑ Nyereség folyamatos csökkenése;
- ❑ Külső tőke bevonásának igénye jelentkezik;
- ❑ Annak eldöntése, hogy tovább növekedjünk vagy sem;
- ❑ Fókuszban a vállalatfelvásárlások és fúziók;
- ❑ Kinövik a kis méretet;
- ❑ Elavult működési rendszerek;
- ❑ Alkalmazottakkal meglévő személyes kapcsolat fokozatos elvesztése;
- ❑ Szervezetben belüli kommunikáció formalizálódása;
- ❑ Tacit tudás explicitté konvertálódása.

Mindennek végül is a következménye az lehet, hogy a közép vállalkozás teljesítménye romlik (csökkenő nyereség, sőt veszteségek jelentkezése, működésbeli hiányosságok), és nem tudják teljesítményüket tartósan fenntartani. A problémák alapvetően a következők lehetnek:

17. ábra



➤ **A tulajdonos-vállalkozó személyisége:**

- ❑ **Vezetési stílusa** meghatározó a vállalkozás jövője szempontjából. Általában megfigyelhető, hogy az induláskor és a vállalkozás növekedésekor más-más vezetői személyiségjegyekre van szükség. Az induláskor ugyanis a foglalkoztatottak száma alacsony, és a vállalkozói csapatnak (a vállalkozónak) operatív témák, feladatok tömegével kell foglalkoznia, ami autokratikus vezetői stílust követel meg (egy kézben legyen a döntés). Viszont a vállalkozás növekedésekor a foglalkoztatottak száma megnő, illetve a végzett tevékenységek köre kibővül, így az autokratikus vezetési stílus már nem megfelelő a vállalkozás irányításához, sőt annak gátjává is válhat (lelassuló folyamatok, a hibás döntések nagyobb aránya). Ilyenkor általában már a delegatív vezetési stílus válik hasznára a vállalkozásnak.
- ❑ A tulajdonos-vállalkozó további jellemzője, hogy **általában speciális, szakmabeli tudással rendelkezik** (azaz ő tudja, hogy hogyan kell az ipari padlót a legjobban, leghatékonyabban legyártani stb.), viszont hiányoznak az általános vezetésszervezési ismeretei (generális tudás), melyek egy „több lábon álló” vállalkozás irányításához szükségesek.
- ❑ A tulajdonos-vállalkozó **finanszírozási módszereiben gyakran „konzervatív”**, azaz ha van mód rá, és nem kényszeríti erre a lépésre semmi sem, akkor nem von be külső tőkét vagy külső szakértelmet. Ez viszont akár a növekedés gátjává is válhat.
- ❑ Végül a tulajdonos-vállalkozó nem hajlandó foglalkozni **a vállalkozás jövőjének problémájával**, azaz, hogy ki viszi tovább a vállalkozást. Ennek oka lehet az, hogy az operatív feladatok annyira lekötik, hogy nem marad ideje ilyen tervezésre, de oka lehet az is, hogy ez a téma számára tabu. Pedig terv hiányában a vállalkozás igen sérülékenyé válhat, ha valami történik a vállalkozóval.

➤ *A szervezet és a technológia felkészületlensége, hiányosságai:*

- ❑ **A vállalkozó mellett álló menedzsment általában passzív**, követő és végrehajtó szerepet játszik a vállalkozás életében, azaz hiányzik az a kezdeményező-innováló szerepkör, amely a növekedés motorját jelenthetné. Gyakran a vállalkozásvitelhez szükséges generális tudással sem rendelkeznek, azaz érződik egy professzionális menedzsment hiánya. További probléma, hogy a menedzsmentben gyakran a vállalkozó családtagjai ülnek, és így hiányzik a külső szemlélő nézőpontja.
- ❑ **A szervezeti struktúra gyakran nem követi a növekedést**, és így egy avított szervezeti struktúrában próbálják megoldani a növekedő vállalkozás problémáit. Általában a tevékenységek bővülésével érdemes átgondolni, hogy a szervezet áttérjen-e a funkcionális szervezeti struktúráról a divizionális szervezeti struktúrára. Egy ilyen szervezeti struktúrában minden egyes tevékenységért külön divízió felel. A divíziók maguk tesznek ajánlást stratégiájukra vonatkozóan a vállalkozói csapat felé, emellett önálló felelősséggel bírnak eredménytervükért, így költségeikért és árbevételükért is. Természetesen továbbra is szükséges lehet bizonyos funkciók központi kezelése. Ha a divíziók vállalkozássá alakulnak, és a központ tulajdonosi irányítása alatt működnek, akkor holding struktúráról beszélhetünk (A divizionális szervezeti struktúráról bővebben lásd Dobák 1996, 60–76; a holdingszervezetekről pedig ugyanitt 102–111.).
- ❑ A növekedés komoly foglalkoztatási bővüléssel jár, ami szükségessé teszi a felelősségi és hatáskörök tisztázását, a munkaköri leírások elkészítését és betartatását. Viszont a vállalkozásoknál gyakran előfordul, hogy **a tevékenységek végzése valamiféle kialakult szokásjog alapján történik**, függetlenül a munkaköri leírások meglététől, és így a folyamatok gyakran kaotikussá, követhetetlenné válnak. Így fordulhat elő az is, hogy a szerződéseket a vállalkozás jogi képviselője csak azok megkötése után látja, ami egy közepes vállalkozás számára akár végzetes is lehet.
- ❑ További komoly problémát jelent a növekedés során, ha **a vállalkozás nem rendelkezik támogató rendszerekkel** (controlling rendszer, vezetői irányítási rendszer [VIR]), informatikai támogatással. Ugyanis ezek nélkül a folyamatok, tevékenységek naprakész követése nem valósítható meg, és ennek következtében a vállalkozás vezetése egy komolyabb változást csak 3-6 hónap múlva fog észlelni, ami szintúgy végzetes lehet.

➤ *A túlzott növekedésből következő egyéb problémák:*

- ❑ A vállalkozás növekedése révén olyan piaci pozíciót érhet el, mely felkelti a versenytársak fokozottabb figyelmét és erőteljesebb reakcióit, így **árverseny alakul ki a piacon**, és elképzelhető, hogy a vállalkozás ebben „elvérzik”.
- ❑ További problémát jelenthet, hogy ha a növekedést külső forrásból finanszírozzuk, akkor **a finanszírozási teher olyan nagyra válik, hogy azt a vállalkozás már nem bírja**.

➤ *A környezetből adódó problémák, feszültségek:*

- ❑ **Vevőktől való túlzott függőség:** a növekedő vállalkozásokra jellemző, hogy árbevételük 80-90%-a két-három vevőtől származik. Mivel a növekedés igen sok befektetést igényel, egy ilyen vevő kiesése akár a vállalkozás csődbe meneteléhez is vezethet.
- ❑ További problémát jelent, hogy a vállalkozásnak **meg kell felelnie a szigorodó európai uniós normáknak, standardoknak**, és fejlesztései során ezeket figyelembe kell vennie, költeni kell rájuk. Például az Amcham egy számítása szerint a szigorú környezetvédelmi normák alkalmazása összességében a GDP 2-3%-ának megfelelő összegbe fog kerülni a vállalkozásoknak.
- ❑ Emellett ha vállalkozásunk multinacionális vállalatokkal versenyez, akkor figyelembe kell vennie azt is, hogy azok akár 10-11 éves **társasági adómentességet** élveznek, és így versenyelőnyben vannak vállalkozásunkkal szemben (a szabályozásból adódóan).
- ❑ További függést jelenthetnek azon **költségtényezők alakulása**, melyekre a vállalkozásnak nincsen hatása, viszont egy esetleges áremelkedés komoly problémákat okozhat a középvállalkozás működésében. Erre példát jelenthet a kőolaj ár emelkedése, mely a logisztikai tevékenységet folytató vállalkozásoknak igen komoly költségtételt jelent. Ezt a költségnövekedést azonban a középvállalkozás nem biztos, hogy a vevőire tudja majd hárítani a piacon folyó nagy verseny miatt, és ezért akár még tönkre is mehet.



### 3. KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK VÁLLALKOZÁS ÁTADÁSÁNAK PROBLEMATIKÁJA<sup>2</sup>

Mint arról már az előző fejezetben volt szó, a kutatás megcélzott alapsokasága a hazai tulajdonú középvállalkozások, melyek az elmúlt 15 év alatt szervesen fejlődés keretében alakultak ki, erősödtek meg. Alapvető jellemzőjük, hogy mindig meghatározható egy olyan személy, aki „egyenlőbb az egyenlőknél”, azaz a vállalkozás legfőbb tulajdonosa, és emellett az ügyvezetője, vezérigazgatója is. További jellemző, hogy az alapító által vezetett szervezetekben a centralizált döntéshozatal a jellemző (Dyer 1986).

Tapasztalataim szerint, melyeket ilyen vállalkozások mellett sok esetben tanácsadóként szereztem, az alapító-tulajdonosok többsége átlépte a 60 éves életkort, és emiatt egyre többet foglalkoznak a vállalkozás jövőjének kérdésével. Valóban nem egy egyszerű kérdésről van szó, hiszen a kérdésnek még csak a felvetése is komolyan érinti a vállalkozás jövőjét, menedzsereit, munkatársait, valamint az alapító-tulajdonos családtagjait is, mint lehetséges utódokat.

Ezért aztán nem meglepő, hogy a vállalkozások, családok többségénél a vállalkozás jövőjének kérdése tabunak számít. A vállalkozásátadás korlátait az alábbiak képezhetik:

- a tulajdonos-vállalkozó nem akar tudomást venni arról, hogy elérte a nyugdíjkorhatárt, és előbb vagy utóbb, de át kell adnia a stafétabotot másnak;
- a vállalkozó azért sem akar a kérdésről tudomást venni, mivel így felmerül az ő „halálának” kérdése, és ahogy Woody Allen találóan kifejezte: „Nem félek ugyan a haláltól, de nem is szeretnék jelen lenni rajta”, igaz itt is;
- a vállalkozó fél attól, hogy a vállalkozásátadásról való gondolkodás esetén kitörnek a viszályok, veszekedések a családon vagy a cégen belül, és ezek a családi élet, valamint a munkahelyi működés megromlásához vezethetnek;
- előfordulhat, hogy a vállalkozónak több forgatókönyv is a fejében van a vállalkozás jövőjével kapcsolatban, és ezért döntésképtelen;
- a vállalkozó nem hajlandó tanácsadók véleményét kikérni a téma nagyfokú intimitása miatt;
- sokszor megfigyelhető, hogy a vállalkozó nem engedi be a fiatalabb korosztályt a vállalkozás vezetésébe, csak hogy ő maradjon az „egyetlen dudás a csárdában”;

---

<sup>2</sup> A fejezet megírása nagyban támaszkodik a szerző cikkére (Bálint 2004), valamint az ennek alapján írt könyvfejezetre (Hemingway – Bálint 2004. 13. fejezet).

- gyakran az utódlási vagy értékesítési folyamat túl komplex ahhoz, hogy a vállalkozó tiszta utódlási tervet, stratégiát készítsen;
- végül gyakran a nemzeti jogi és adózási szabályok, és a piaci versenyhelyzet is komoly hatással bírnak a vállalkozás átadására, korlátozva a vállalkozó döntési lehetőségeit.

Pedig egy európai uniós felmérés szerint (European Commission 2002) az európai vállalkozások mintegy 3-4%-a szembesül a vállalkozásátadás problematikájával évente. Ami pedig óriási szám, hiszen ha mindegyikük készítené erre vonatkozó tervet, akkor talán nem szűnne meg annyi vállalkozás. 1996-ban az Európai Bizottság Vállalkozási Főigazgatósága egy tanulmánya keretében kifejtette, hogy az elkövetkező 10 évben az összes európai vállalkozásnak mintegy 30%-a fog szembesülni a vállalkozásátadás problematikájával, melyek 30%-a, összesen 1,5 millió vállalkozás meg fog szűnni a felkészületlenség miatt. Ez persze azt is jelenti, hogy 6,3 millió állás is meg fog szűnni. Hatalmas számok, mondhatnánk, ezért aztán az Európai Bizottság egy projektet kezdeményezett (Best Projekt) 2002 júliusában, melynek legfőbb következtetése az volt, hogy 2012-ig a kis- és középvállalkozások mintegy 25-40%-a lesz érintett a vállalkozásátadásban. Ez mintegy 610 000 kis- és középvállalkozást fog jelenteni, 2,4 millió foglalkoztatottal.

Természetesen jelen kutatásomban a hazai tulajdonú középvállalkozásokkal kívánok foglalkozni, mivel úgy gondolom, hogy a magyar nemzetgazdaság fejlődése szempontjából egyáltalán nem mindegy, hogy ez az ígéretes, és egyben sikeres vállalkozói kör milyen jövőkép kimenetet választ magának: azaz fennmarad, tovább erősödik és betöltheti termeltetői, értékesítési kooperációs funkcióját, vagy „feloldódik a nagyvállalkozásokban”, azáltal, hogy felvásárolják őket, vagy netalán megszűnnek. Mindemiatt úgy gondolom, hogy a középvállalkozási kör kiemelése indokolható és szükségszerű.

Viszont érdekes és felvetendő témának tartom, hogy a hazai tulajdonú kisebb vállalkozások milyen választ adnának a vállalkozás átadásával kapcsolatosan, és mennyiben térnek el e tekintetben a hazai tulajdonú középvállalkozásoktól. Viszont ez a jelen kutatásnak nem része.

A nemzetközi szakirodalomban a vállalkozásátadással nagyon sokan és igen szerteágazóan foglalkoztak már. A vizsgált vállalkozásokat családi vállalkozásnak („family business”) tekintik, mivel az érintett vállalkozások működésére nagy hatással bírnak a tulajdonos-vállalkozó családja, örökösei. Ennek megfelelően egy magántulajdonban lévő vállalkozásnak négy egymással összefüggő rendszere van: a tulajdonos-vállalkozó, a tulajdonos-vállalkozó családja, a középvállalkozás, valamint a középvállalkozáshoz kapcsolódó egyéb szervezetek (családi tanács, tanácsadók stb.) (Beckhard és Dyer 1983).

A családi vállalkozások szakirodalma nagyon sok témát ölel fel, de ezek közül is kiemelkedik az utódlás témaköre, a vele foglalkozó cikkek számát, mélységét nézve.

17. táblázat

**Tárgyalt témakörök gyakorisága a családi vállalkozások irodalmában**

<b>Témakör</b>	<b>Cikkek száma</b>	<b>%</b>
Vállalkozásátadás	44	19,5
Tanácsadás	43	19,0
Családi vállalkozások típusai	19	8,4
Igazgatóság	13	5,8
Külső, professzionális menedzsment alkalmazása	10	4,4
Családi vállalkozások életciklusa	10	4,4
Metodológiai kérdések	10	4,4
Etnikumok és a családi vállalkozás	10	4,4
Családok típusai	10	4,4
Egyéb témák	9	4,0
Összesen	226	100,0

*Forrás: Chua et al. 2003. Succession and Non-succesion Consersns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers p. 91.*

Amint tehát a nemzetközi irodalomban látszik, az utódlás egy igen áttanulmányozott területnek számít, viszont érdekes módon a hazai szakirodalomban még csak kevesen foglalkoztak a témával. Ennek oka talán az lehet, hogy az elmúlt évtizedben ez a probléma eltörpült a finanszírozási, menedzsmentfejlesztési és likviditási problémák mellett.

Jelenleg viszont megfigyelhető, hogy a tulajdonos-vállalkozók öregedésével egyre gyakoribbá válik a vállalkozás jövőjének, további sorsának felvetése. Az információink, tudásunk azonban elégtelennek bizonyulnak, amikor konkrét vállalkozásátadási folyamatot kell elősegíteni, támogatni. Bízom benne, hogy a fejlett országok tapasztalatait, kutatásait feldolgozva nemcsak a vállalkozástan-tudományt fogom gazdagítani, hanem a kutatásban részt vevő közép vállalatok számára mindez gyakorlati segítséget is fog majd jelenteni.

A vállalkozás jövőjével való foglalkozás több esetben is indokolt lehet (Institut für Mittelstandforschung 2003):

- ha a tulajdonos-vállalkozó életkora meghaladja az 50 évet;

- ❑ ha a tulajdonos-vállalkozó megunta a napi operatív munkát, a sok stresszt, és egy kis nyugalomra vágyik;
- ❑ ha a tulajdonos-vállalkozó egészségügyi állapota nem megfelelő;
- ❑ ha a vállalkozásért olyan vevők jelentkeznek, akik árajánlatára egyszerűen nem lehet nemet mondani;
- ❑ ha a vállalkozás alkalmazottai képesek lesznek a vállalkozás átvételére;
- ❑ valamint, ha a vállalkozás komoly gazdasági problémákkal szembesül.

A vállalkozás helyzetének felmérése során, a vállalkozás jövőjének megfogalmazásakor a vállalkozónak választ kell adnia arra, hogy milyen indító, befolyásoló tényezők hatnak a vállalkozásátadással kapcsolatos döntéseiben, és ezek egymáshoz képest milyen prioritást élveznek. Továbbá széles körű vizsgálat alapján fel kell tárni, hogy milyen jövőkép lehetőségek, kimenetek állnak fenn a vállalkozás számára, melyek azok előnyei, hátrányai. Ha mindezeket feltérképeztük, akkor már könnyen megfogalmazhatjuk vállalkozásunk jövőképét, azaz családon belül adjuk tovább tulajdonrészünket, vagy felkészítjük értékesítésre vállalkozásunkat.

Először tehát megvizsgálandó, hogy milyen tényezők hatnak a vállalkozó jövőképkalkotására. Elmondhatjuk, hogy ezeket alapvetően a belső és külső érdekcsoportok elvárásai, a vállalkozás adottságai (vállalkozói csapat, menedzserek, szervezeti felépítés, tőkestruktúra stb.), valamint a vállalkozás környezeti helyzete alakítják ki, befolyásolják. A 19. ábra a számba veendő érdekcsoportok körét ábrázolja.

Egy ilyen vizsgálatkor az érdekcsoportokat annak alapján érdemes csoportosítani, hogy a családhoz és a vállalkozáshoz tartoznak-e, vagy sem. Ugyanis mindegyik érdekcsoport más és más hangsúllyal jelentkezik. Fel kell mérnünk, hogy adott jövőkép választásakor hogyan reagálnának az egyes érdekcsoportok, azaz mennyire lennének támogatók, semlegesek, ellenségesek, és mindennek „eredője” mit jelentene a vállalkozás működésére, jövőjére vonatkozóan.

## A családi vállalkozás és az érdekcsoportok

	Család	Családon kívül
Vállalkozás	<b>Családtagok az üzletben</b>	<b>Külső menedzserek, alkalmazottak</b>
	Bevonásuk mértéke, tulajdon	Elkötelezettség, hűség
	Újabb családtagok kiválasztása	Részvényopció siker esetén
	Családi részvétel folytatása	Professzionizmus, szakmaiság
	Dinasztiaépítés	Stabilitás családi változások esetén
	Rivalizálás	Tulajdoni hányad
Vállalkozáson kívül	<b>Egyéb rokonság</b>	<b>Egyéb érdekcsoportok</b>
	Jövedelmi helyzetük, öröklés	Versenytársak
	Családi konfliktusok, szövetségek	Piac, a beszállítók és a technológia hatása
	A vállalkozásban való részvétel mértéke	Adózási szabályok
		Állami szabályozás

*Forrás: Barnes és Heshon 1976. Transferring Power in the Family Business In: Kuratko és Hodgetts 2003. Entrepreneurship – a contemporary approach p. 597.*

Ha mindezt felmértük, akkor meghatározhatjuk azokat a befolyásoló tényezőket, melyek a vállalkozót motiválják adott kimenet kiválasztásánál, és meg kell vizsgálnunk, hogy az egyedi esetekben mennyire hatnak ki a vállalkozásátadási döntésre.

## ***A vállalkozás átadását befolyásoló főbb tényezők***

A nemzetközi szakirodalom feldolgozása és a lefolytatott kutatások alapján a befolyásoló tényezők köre meghatározható, természetesen az már a jelen kutatás kérdése, hogy a magyarországi környezetben mennyire lesznek befolyásolók a nemzetközileg javasolt változók. Mindenesetre egy alapvető feltételezésem, hogy egy a vállalkozásátadással kapcsolatos döntés esetében a figyelembe veendő befolyásoló tényezők ugyanazok, függetlenül az elhelyezkedéstől, viszont hatásuk mértéke országoktól, régióktól, a vállalkozások adottságaitól függően erősen változhat.

A nemzetközi szakirodalom alapján a befolyásoló tényezők öt fő csoportja azonosítható: a tulajdonos-vállalkozó főbb jellemzői, a vállalkozó családjának hatása a vállalkozásra és annak jövőjére, a vállalkozás főbb jellemzői, az iparág viszonyai és a külső környezet trendjei, jelenségei. Nézzük tehát egyenként őket.

### **A tulajdonos-vállalkozó jellemzői**

Tapasztalatok azt mutatják, hogy minden új vállalat indítása mögött van egy-két ember, akiket a szakma tréfásan alapító atyá(k)nak nevez (Angyal 1999). A tulajdonos-vállalkozó jellemzőinek vizsgálata igen fontos, hiszen nagyban determinálja a döntések kimenetelét. Döntését nagyban befolyásolja életkori, egészségi állapota, tanulmányai és szerzett szakmai tapasztalatai, valamint főbb személyiségjegyei, vezetési stílusa is. Vizsgálatának figyelmen kívül hagyása Baumol megfogalmazása szerint olyan lenne, mintha Shakespeare Dánia hercegét kihagyná a Hamletből (Baumol 1968).

A vállalkozás jövőjéről való gondolkodás annál sürgetőbbé válik, minél idősebb a vállalkozó (Stavrou 1993/3). Azt szokás mondani, hogy olyan 55-60 év körül egy vállalkozónak már érdemes elgondolkodnia a vállalkozás átadásának lehetőségeiről. Viszont, ha 65 éves kora felett kezd el gondolkodni, akkor már lehet, hogy késő, hiszen a megfelelő utód „kinevelésére” szinte biztos, hogy nem lesz módja. Finnországi felmérések is azt igazolják, hogy a vállalkozás jövőjéről való gondolkodást elsősorban a tulajdonos-vállalkozó idősödése váltja ki az esetek 61%-ában (Malinen 2004).

Ugyanez igaz az egészségi állapot esetén is. Ha a vállalkozó valamilyen nagy betegségben szenved, akkor könnyebben szánja rá magát a vállalkozás jövőképeének átgondolására, tervezésére és később lefolytatására.

Fontos további szempont lehet, hogy a vállalkozónak milyen szakmai és tudományos előélete van, hiszen egy jártasabb, tanultabb vállalkozónak nagyobb elvárásai lehetnek az utód személyére vonatkozóan. Például az egyik megfigyelt vállalkozásnál a vállalkozó kijelentette, hogy a lehetséges utódnak mérnöknek kell lennie, hogy értsen az iparág és a szakma rejtelmeihez (nem elsősorban azért is, hogy a munkatársak elismerjék), viszont rendelkeznie kell menedzsment képességekkel is, hiszen a vállalkozást, a munkatársakat vezetni, irányítani, motiválni kell.

Meghatározó szempont a képzettség mellett, a vállalkozásban és az élete során máshol szerzett munkatapasztalat (Stavrou 1999/3). A vállalkozót ezek a tapasztalatok talán még jobban is irányítják, mint a megszerzett végzettség, hiszen a vállalkozók végzettsége sokszor nem esik egybe a vállalkozás tevékenységével.

További szempont lehet, hogy milyen a vezetési stílusa, azaz mennyire autokratív, illetve delegatív. Sorenson (2000) cikkében öt alapvető vezetési stílust azonosít: delegatív, autokratív, laissez-faire, szakértői és tájékoztató stílus. Ha egy vállalkozó túlságosan autokratív, akkor nem valószínű, hogy alatta kibontakozott egy olyan családi vagy nem családi menedzseri réteg, amely könnyedén átvehetné a vállalkozás irányítását. Viszont ha a vezetési stílus alapvetően delegatív jellegű, akkor az utód betanítása könnyebb lehet.

Továbbá igen fontos befolyásoló tényezőként jelentkezik a tulajdonos-vállalkozó személyisége. A vállalkozástani irodalmában a vállalkozót a következő személyiségjegyekkel azonosítják:

- Kreatív, innovatív (Schumpeter 1934; Lahti 1998; Stewart et al. 1998)
- Teljesítménymotivált (McClelland 1965; Bakacsi 2000)
- Bizonytalanságkereső, -kedvelő (Budner 1982)
- Kockázatvállaló (Bears 1982)
- Erős önbizalommal rendelkező (Bandura 1997)
- Függetlenségre vágyó (Rotter 1966; Malone 1989)

Minél kockázatvállalóbb, önállóbb egy vállalkozó, annál inkább valószínű, hogy figyelembe vesz olyan jövőkép kimeneteket is, melyek első hallásra talán kockázatosnak, kivitelezhetetlennek tűnnek (Zahra 2005).

Végül nagyon fontos az a szempont is, hogy vajon a vállalkozó foglalkozott-e már a vállalkozás átadásának kérdésével, és ha igen, akkor megfogalmazódott-e már valamilyen elképzelése, víziója ezzel kapcsolatosan (Sharma et al. 2000/3, 2003; Stavroz 1999/3).

## Család és vállalkozás kapcsolata

A középvállalkozás jövőjének eldöntésekor igen jelentős szerepet szokott játszani a tulajdonos-vállalkozó családja. Ahogy Angyal Ádám is kifejezi:

*„Végezetül az igazgatást befolyásoló tényezők közül megemlítem a **döntéshozók** (vezetők, fontos szerepjátékosok) **társadalmi beágyazottságát**, múltbeli és jelenbeli kapcsolatrendszerüket, kötődésüket. Világossá vált ugyanis, hogy a vezető háttere fontos, sőt a vezetési munkában meghatározó lehet.”* (Angyal 1999)

Az esetek többségében ugyanis a vállalkozó valamelyik örökösének, gyerekének, esetleg más rokonának adná át legszívesebben a vállalkozást. Ilyenkor a rokonok, a család tagjainak véleménye, érdekei nagyban befolyásolhatják a választott jövőkép kimenetét. Persze előfordulhat az is, hogy a vállalkozó szabályosan tiltja családjának a vállalkozás jövőjéről való gondolkodást, de ez ritkán fordul elő, mert növeli a feszültséget a családon belül.

Mindemiatt a kutatók tehát a vállalkozás családi beágyazottságáról írnak (Aldrich és Cliff 2003), sőt vannak, akik egyenesen vállalkozó családról tesznek említést (Habbershon et al. 2003). A családi beágyazottság egyenes következménye, hogy a család és a vállalkozás „szimbiózisa” révén egyedi erőforrások, képességek, sőt alapvető képességekhez juthat a vállalkozás, mely versenyelőnyt jelenthet a versenytársakkal szemben (Habbershon–Williams 1999).

Család és vállalkozás összefonódásának felmérésére talán legjobban az F-PEC skála alkalmas (Astrachan et al. 2002), mely a beágyazottság három szintjét különbözteti meg:

- Hatalom dimenzió (power): azaz a család és annak tagjai mennyiben bírnak tulajdonnal a vállalkozásban, továbbá mennyire bírnak befolyással a felügyeletre és az irányításra, vagy részt is vesznek azokban;
- Tapasztalat dimenzió (experience): azaz a család és annak tagjai mennyiben rendelkeznek a vállalkozás viteléhez szükséges képességekkel, szakértelemmel és mennyiben tudják biztosítani a szükséges erőforrásokat. Hiszen, ha mindezekkel nem rendelkeznek, akkor külső jövőkép kimenetek is jobban szóba jöhetnek;



- Kultúra dimenzió (culture): azaz a vállalkozás és a család értékrendje, felfogása mennyire áll összhangban, mennyiben fedik egymást. Ha ugyanis nagyon, akkor a családon belüli tulajdonlás jobban keresztülvíhető.

A család és a vállalkozás együttműködését nagyban segíti, ha kölcsönös a bizalom a kettő között, ha a családban a paternalizmus jellemző, valamint, ha kölcsönös a segítőkészség, a pozitív hozzáállás egymás iránt (James 1999/1). Ezt a listát további jellemzőkkel egészítették ki kutatók (Morris et al. 1997), akik emellett fontosnak tartják a nyílt kommunikáció alkalmazását, a konfliktusok nyílt és korrekt rendezését – erre Malone (1989) is felhívja a figyelmet –, a családon belüli rivalizálás, harag kezelését, valamint az elkötelezettséget és a hűséget.

Ha a családon belüli konfliktusokat kiemeljük, akkor ezek általában négy problémakörre vonatkoznak (Davis és Harveston 2001):

- Családi tulajdonlás fenntartása vagy annak megváltoztatása;
- Egyszemélyes vezetés fenntartása vagy annak megváltoztatása;
- A hatalom és a vagyon családon belüli megosztásának módja;
- A vállalat jövőjével kapcsolatos kérdések.

A konfliktusok megoldására a családon belüli domináns koalíció tesz javaslatot, és hoz döntést. A domináns koalíció tagjai között természetesen a tulajdonos-vállalkozó szava a döntő, viszont a többi családtag véleménye is igen fontos lehet a vállalkozó véleményének kialakításában.

A család és a vállalkozás kapcsolata során meg kell vizsgálni továbbá, hogy vannak-e szóba jöhető utódok, és ha igen, akkor ők rendelkeznek-e olyan ismeretekkel, képzettséggel, szakmai gyakorlattal, nyelvismerettel, melyek alapján a vállalkozás vitelére alkalmasak lehetnek. A szakmai előismeretek, előző munkahelyek ugyanis az utódot felkészíthetik a vállalkozás vezetésére, a felmerülő problémák megfelelő kezelésére (Barnes 1988; Nelton 1986). Emellett a megfelelő végzettség is segítheti az utódot az új feladatkör ellátásában (Birley 2001). Tovább javítja a családi utódlás lehetőségét az, hogyha a kiszemelt utód szakmai gyakorlatát, majd később munkáját a vállalkozás keretében folytatja, hiszen ezáltal megismerheti a vállalkozás belső viszonyait, kultúráját, főbb vevőit, beszállítóit, hitelezőit és tanácsadóit (Lansberg és Astrachan 1994).

Ha a kiszemelt utód nem rendelkezik kellő ismeretekkel, akkor a vállalkozónak meg kell terveznie, hogy milyen módon pótolja ezt a hiányosságot. Természetesen az ilyen irányú

döntéshozatal során nagy szerephez jut a vállalkozó szubjektív véleménye, benyomásai. Előfordulhat viszont az is, hogy egyszerre többen is jelentkeznek a családi vállalkozásért, és mindez családon belüli, vagy – ha az utódok már dolgoznak a vállalkozásban, akkor – vállalkozáson belüli konfliktusokhoz, vitákhoz, rivalizáláshoz vezethet.

Előfordulhat az is, hogy meglenne az ideális utód, ám ő mégsem a vállalkozást szeretné átvenni, hanem egy sokkal nagyobb kihívást jelentő munkát akar elvállalni, ahol még többet is kereshet, és a családdal sem kell vitatkoznia (Stavrou 1999; Birley 2001). Ez sokszor családi vitákhoz vezet (Blotnick 1984).

Azonban nemcsak a lehetséges utódok száma, de azok életkora, neme, sőt még testvérek esetén a születési sorrend is számít. Sokszor az életkor gátját is jelentheti a családon belüli utódlásnak, ha a tulajdonos-vállalkozó és az örökös között igen nagy, vagy igen kicsi az életkori különbség (Davis 1968). Tapasztalatok szerint akkor optimális a tulajdonos-vállalkozó és az örökös közötti korkülönbség, ha a tulajdonos-vállalkozó 50-60 év és az örökös 23-33 év között van (Vera és Dean 2005). Az örökösök neme is meghatározó, kutatók kimutatták, hogy a tulajdonos-vállalkozók a fiúkat előnyben részesítik a lányoknál, amikor utódlásra kerül sor (Dumas 1989). Nagy-Britanniában felmértek 130 kis- és középvállalkozást, és kiderült, hogy családi utódlás esetén kizárólag a fiú utódok jöttek szóba, annak ellenére, hogy lett volna lehetőség megfelelő lányutód kiválasztására is (Sambrook 2005). Ennek oka lehet, hogy a szülők lányukat jobban féltik a vállalkozás működtetésének viharaitól, mint a fiaikat (Vera és Dean 2005). A születési sorrend is lehet meghatározó családi utódlás esetén, hiszen legtöbbször az elsőszülöttet tekintik a vállalkozó utódjának. Ha ennek ellenére a vállalkozó egy fiatalabb testvért választ, az sokszor családon belüli rivalizáláshoz vezet (Barnes 1988; Stavrou 1999/3).

A középvállalkozásoknál azonban elsősorban a szakmai, pénzügyi és menedzsment ismeretek, képességek megléte számít szemben az életkorral, nemmel és születési sorrenddel, hiszen a vállalkozás diverzifikált termékstruktúrával, szolgáltatási portfólióval, valamint sok esetben külső, professzionális menedzsmenttel rendelkezik (Brockhaus 2004; Chrisman et al. 1998).

Végül a vállalkozás jövőjére nagyon fontos befolyásoló tényező a család hozzáállása a kiválasztott utódhoz, és a vállalkozó által választott jövőkép kimenethez. Ha a család bizalommal tekint a kiszemelt utód képességeire, karrier elképzeléseire, akkor az elősegítheti a családi utódlást (Venter et al. 2005). Viszont, ha a család domináns tagjai (a domináns koalíció) ellenzik egy adott utód, jövőkép kimenet kiválasztását, általában az kihat a vállalkozó döntésére (Birley 1986).

Ha nincs valamilyen okból megfelelő utód, akkor a vállalkozónak döntenie kell arról, hogy milyen más jövőképet tudna elképzelni vállalkozásának (Getz és Petersen 2004). Erre példa Magyarországon egy több száz kamionnal rendelkező szállítmányozó társaság, ahol a tulajdonos-vállalkozó fiának adott lenne a lehetőség, hogy átvegye apja igen jól jövedelmező vállalkozását, de ő inkább apja fiatalkori hobbijából, jazzdobolásból szeretne megélni. 29 éves, New Yorkban él, és a nemzetközi jazz szakmában már ismert a neve, többek között Tony Lakatossal és Oláh Kálmánnal is készített CD-t.

### **A vállalkozás jellemzői**

A vállalkozásátadás annak alapján is változhat, hogy mekkora az adott vállalkozás (életkor, nettó árbevétel, foglalkoztatottak száma, termékdiverzifikáció foka), hiszen egy nagyobb, hitelesebb vállalkozást szívesebben vinnének tovább a családtagok (Getz és Stevensen 2004; Westhead és Crowling 1998), valamint könnyebben értékesíthető külső érdekcsoportoknak is. De elképzelhető akár még a tőzsdei bevezetés is. Kisebb vállalkozás esetén az is előfordulhat, hogy megfelelő családi utód hiányában be kell zárni a vállalkozást. Viszont ez a jelen kutatásban nem meghatározó, mivel a megfigyelt alapegység a hazai tulajdonú közép-vállalkozás, mely eléggé nagy ahhoz, hogy ilyen szempontok ne játszassanak szerepet.

Ha a vállalkozás termékskálája igen széles, azaz eléggé diverzifikált, az sok esetben azt jelentheti, hogy csupán szakmai, iparági ismeretekkel rendelkező utód nem alkalmas a vállalkozás átvételére. Ilyenkor gyakran felmerül professzionális menedzserek alkalmazása, akik szerezhettek tulajdont (MBO: menedzseri kivásárlás, MBI: külső menedzsment vásárolja fel a vállalkozást), vagy egy holdingtársaságban, mely családi tulajdonban marad, vezethetnek egy-egy vállalkozást. Ilyenkor felmerül a nagy fejlesztési igények miatt a külső tőke bevonásának igénye is, mely szintén befolyásolhatja úgy a tulajdonos-vállalkozót, hogy külső jövőkép kimeneteket válasszon.

További szempont lehet, hogy a vállalkozás teljesítménye pozitív vagy negatív trendet követ-e (lásd nyereségesség, árbevétel-növekedés), hiszen ettől is vonzóvá, illetve „visszataszítóvá” válhat egy vállalkozás a kiszemelt utódok szemében (Venter et al. 2005).

Érdekes lehet még a vállalkozás elhelyezkedésének kérdése is, hiszen a kiszemelt utód gyakran nem hajlandó Budapestről visszatérni a vállalkozás központjába, mert már életét Budapesten kezdte el, ott végezte el az egyetemet, stb. Az elhelyezkedés sokszor azonban lehet előnyös is a vállalkozás számára, mivel olyan helyspeciális vagy olcsó erőforrásokhoz

juttathatja a vállalkozót, amivel versenyképessége javul az iparágban (Westhead és Crowling 1998).

Befolyásoló tényező lehet a választott gazdálkodási forma is. A hazai tulajdonú közép- és nagyvállalkozások jellemzően zárt gazdálkodási formában működnek, így a külső tulajdonbevonás lehetősége eléggé korlátozott. Ezt felismerve mára számos vállalkozás alakított ki decentralizáltabb irányítási, gazdálkodási formákat; sokszor holdingot és a köré csoportosuló társaságokat hozva létre, melybe a tulajdonbevonás a tulajdonos-vállalkozó nagyobb érdeksérelme nélkül megtörténhet. A tőkebevonásra további lehetőséget jelenthet stratégiai együttműködések, szövetségek kötése (Buzády 2000). A stratégiai szövetségek olyan együttműködések, ahol a következő kritériumoknak kell teljesülniük (Tari és Buzády 1998):

- A partnerek megőrzik viszonylagos stratégiai önállóságukat és piaci szegmenseiket.
- Egy kölcsönös előnyökkel járó hosszabb távú és átfogó együttműködést alakítanak ki.
- Integrálják tevékenységüket eszközök és know-how megosztásán keresztül, azaz a szövetség rendelkezésére bocsátanak bizonyos erőforrásokat.

A lényeg abban rejlik, hogy ezáltal a tulajdonos-vállalkozó szintűgy továbbviheti a családi tulajdonlást, és emellett még hozzáfér a partner erőforrásaihoz, segítségéhez, és megvalósul a kölcsönösen előnyös együttműködés. A stratégiai szövetségek természetesen köthetők iparági és ipárágon kívüli szereplőkkel is.

Mindemellett fontos szerepet játszik az is, hogy a vállalkozás életében van-e olyan érdekcsoport, melytől vagy nagyon függ a vállalkozás, vagy a vállalkozás nagyon fontos az ő számára. Hiszen ha vállalkozásunk high-tech vállalkozás, ahol a K+F szerepe igen nagy és életbevágó, akkor kutatóink, munkatársaink igen fontos szerepet játszhatnak. Ugyanez igaz lehet beszállítóinkra, vevőinkre is. Ilyenkor felerősödhet az igény a dolgozói kivásárlásra (MRP: Munkavállalói Résztulajdonlási Program), vagy megnőhet a külső fél általi felvásárlás igénye.

Fontos még megvizsgálni a vállalkozás stratégiáját és ezzel kapcsolatosan azt is, hogy melyek azok az érdekcsoportok, amelyek a stratégia folytatásában, véghezvitelében érdekeltek, és melyek azok, amelyek ellenérdekeltek. Természetesen a vállalkozás stratégiájának a tulajdonos-vállalkozó víziójából, közép vagy hosszú távú, jövőbeni elképzeléseiből kell

kiindulnia. A jövőkép irányulhat megszerzendő piaci pozícióra, jövőbeni tevékenységi körre, vagy valamilyen még nem létező, látens igény kielégítésére (Mészáros 2002, Salamonné 2002). A jövőkép a vezető fejében születik és ezért nem mindig formalizált (Mintzberg et al. 1998, a vállalkozói iskola!). Sajnos ma Magyarországon az figyelhető meg, hogy a tulajdonos-vállalkozók többsége nem rendelkezik jövőképpel (Bálint 2002). Ennek oka, hogy általában el vannak foglalva az operatív teendőkkel, és így nem jut idejük a jövőről gondolkodni. De az is ok lehet, hogy a vállalkozónak ekkor igen sok kényes témával kell szembesülnie, így családtagjainak, beosztottjainak, menedzsereinek elvárásaival, érdekeivel, melyek sokszor ütköznek egymással. Szerencsére az általam felmérni kívánt alapsokaságban, a hazai tulajdonú középvállalkozások esetében ez már nem teljesen igaz így. Ott már a tulajdonos-vállalkozók általában rendelkeznek jövőképpel, csak nem mindig formalizálják egy stratégiai tervben.

A vállalkozás stratégiájának megtervezése során figyelembe kell venni a tulajdonos-vállalkozó családjának céljait, jövőképét is, hívják fel a figyelmet a kutatók (Brockhaus 2004; Ibrahim et al. 2004). A stratégiai döntéshozatal jellemzően nagyon centralizált, minden fontos döntés a tulajdonos-vállalkozó kezében van (Goffe és Scase 1985). A jövőképkialakítás során igen fontos a stratégiai tervezés, illetve annak mértéke. Mindezt alátámasztja a Bournemouth Egyetem kutatása, melynek egyik következtetése az volt, hogy a közepes méretű vállalkozások mintegy 77%-a készít stratégiai tervet (Bournemouth University 1999).

Természetesen a vállalkozás stratégiájának és tervének összhangban kell lennie a tulajdonos-vállalkozó víziójával és stratégiai tervével (Morris et al. 1997; Malone 1989). A stratégiát azonban a vállalkozók több felmérés szerint nem készítik el, pedig nagy hasznukra válna a megfelelő átadás-átvétel megvalósításában. Ennek legfőbb oka az, hogy a vállalkozókat mindez a halálukra emlékezteti (Lansberg 1988). Kutatók a stratégia megfogalmazásakor a következők figyelembevételét javasolják (Sharma et al. 2003):

- ❑ Mekkora legyen a formalizáltság foka;
- ❑ Potenciális utódok listájának elkészítése;
- ❑ A választási kritériumok világos megfogalmazása;
- ❑ A kiválasztott utód vállalkozásba való bevonásának előzetes megtervezése;
- ❑ A kiválasztott utód bemutatása és bevezetése az iparági szereplőkhöz és a munkatársakhoz;
- ❑ Az utód kommunikálása a család felé;

- Az utód kommunikálása a nem családtagok felé;
- A tulajdonos-vállalkozó szerepének átgondolása az átvétel lezajlása után, mit is szeretnének csinálni;
- A vállalkozás átadásának finanszírozási és adózási kérdései.

Továbbá érdemes megvizsgálni a vállalkozás szervezeti felépítését, hiszen ennek alapján jól eldönthető, hogy van-e olyan menedzsment, amely tovább tudja vinni a vállalkozást, hogyan épül föl az igazgatóság (ha van), és tagjai mekkora tulajdonosi részesedéssel bírnak.

Először vegyük a menedzsmentet. A hazai tulajdonú közép- és nagyvállalkozások az elmúlt években Magyarországon erőteljes növekedésen, fejlődésen mentek keresztül. A növekedés sok esetben diverzifikációt is foglalt magában. Mindemiatt nem volt elegendő az a „szűk” iparági, szakmai tudás, mellyel a tulajdonos-vállalkozók rendelkeztek. Így szükségessé vált külső szakemberek, menedzserek alkalmazása (Levinson 1971; Chua et al. 2003). A vállalkozás átadása megtörténhet úgy is, hogy ez a vállalkozói csapat – vagy azért, mert a tulajdonos-vállalkozónak nincsen megfelelő utódja, vagy azért, mert a vállalkozás rossz pénzügyi helyzetben van, vagy azért, mert rendelkezik a megfelelő tőkével – megvásárolja a vállalkozást (MBO: Management Buy Out).

A vállalkozás működésében nagyon fontos szereppel bírhatnak a tulajdonos-vállalkozót támogató, kormányzó szervezetek. Ilyenek lehetnek (Neubauer és Lank 1998):

- **Családi tanács:** mely a család legfontosabb tagjaiból áll, és a domináns koalíció véleményét tükrözi. Formái lehetnek többek között: az informális családi tanácskozás, valamint a formálisabb családi gyűlés, családi tanács;
- **Tanácsadó testület:** tanácsadók alkalmazása azért lehet jelentős, mivel tanácsaik a tulajdonos-vállalkozóra nézve nem kötelezőek, viszont döntési helyzetben semlegesek és pártatlanok. Tulajdonosi részesedést a vállalkozótól nem kérnek, sőt még segíthetnek új üzleti kapcsolatok szerzésében is. Viszont a külső tanácsadóknak el kell nyerniük a tulajdonos-vállalkozó bizalmát, hiszen üzleti titkokról esik szó (Levinson 1983);
- **Igazgatóság:** Általában 3-5 tagja van, és lehetnek belső, külső tagjai is (Morris et al. 1997; Schwartz és Barnes 1991; Malone 1989; Bennett és Robson 2004). Az igazgatóság működtetése több szempontból is előnyös (Institut für Mittelstandforschung 1996):
  - Semleges, szakértői vélemények jelennek meg;

- Fontos döntések vállalkozáson kívül fogalmazódnak meg;
- Külső érdekcsoportok és a család fontosabb tagjainak véleményei és érdekei is megjelennek a döntésekben;
- Segítséget adhatnak a családi utódlás elősegítésében és az utód felkészítésében;
- Komplex vállalkozási problémák kezelésében is adhatnak hasznos tanácsot.

A külső igazgatósági tagok tehát igen nagy segítséget jelenthetnek a tulajdonos-vállalkozó számára, sokan ezért azt is mondják, hogy az ideális igazgatóság kizárólag külső tagokból és a tulajdonos-vállalkozóból kell, hogy álljon (Ward–Handy 1988).

Az igazgatóság szerepe egy hazai tulajdonú közép vállalkozásnál többféle lehet (Corbetta és Salvato 2004):

- A külső menedzserek ellenőrzése, hogy a tulajdonos érdekei ne sérüljenek (ügynök-elmélet: Fama és Jensen 1983)
- tanácsadás, közreműködés a tulajdonos-vállalkozó döntéseinél (stewardship elmélet: Davis et al. 1997)
- segítség a kritikus erőforrások megszerzésében (erőforrás-függőség elmélet: Pfeffer és Salancik 1978)
- tagjai képviselik a vállalkozás számára kritikus érintettek érdekeit (stakeholder elmélet: Donaldson és Preston, 1995)
- teljes irányítást, stratégiaalkotást végzi (Neubauer és Lank, 1998)

Végül a vállalkozás fontos jellemzője, és egyben a vállalkozásátadás egyik fontos befolyásoló tényezője a vállalati kultúra.

*„A szervezeti kultúra nem más, mint a szervezet tagjai által elfogadott, közösen értelmezett előfeltevések, értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszere. Ezeket a szervezet tagjai érvényesnek fogadják el, követik, s az új tagoknak is átadják, mint a problémák megoldásának követendő mintáit, és mint kívánatos gondolkodási és magatartásmódot. Ezeket az előfeltevéseket, értékeket a szervezet tagjai annyira természetesnek tartják, hogy lényegében tudat alatt működnek, és magától értetődő módon határozzák meg a szervezet tagjai számára a szervezet ön-értelmezését és környezetfelfogását. Ez alapján érzékelik az őket körülvevő világot is!” (Bakacsi 2000).*

A hazai tulajdonú közép vállalkozások vállalati kultúrájára egyértelműen az a jellemző, hogy az alapító értékei, hiedelmei, motivációi determinálják (Denison et al. 2004). További jellemzője, hogy a családi tulajdon miatt, illetve a tulajdonos-vállalkozó azon igyekezete miatt, hogy családja büszke legyen rá, az elkötelezettségnek és sikerorientáltságnak átlagon felüli a szerepe (Davis 1982). Ehhez a kutatók még olyan fontos jellemzőket társítanak, mint a korrektség, az igazságosság és a nagylelkűség (Lubatkin et al. 2002).

Quinn szervezeti kultúra modelljében ez a vállalalkozási kultúra valószínűleg az innováció-orientált vállalalkozási kultúra besorolást kapná. Az innovációorientált szervezeti kultúra ugyanis olyan, a környezet szüntelen figyelemmel kísérésére alapozó, kockázatvállaló, innováló, előrelátó szervezeti kultúra, melynek lényege, hogy a vezetés a lehetőségek folyamatos feltárására és megragadására koncentrál (Bakacsi 2000). Viszont a hazai tulajdonú közép vállalkozások esetében már e szervezeti kultúra „feloldódik, keveredik” a célorientált szervezeti kultúra elemivel, melynek központi értéke a hatékonyság, és a termelékenység.

További trend is tapasztalható e vállalalkozói körben, miszerint „az egyénre központosított vezetés a családi tulajdonú vállalalkozások esetén, habár oly fontos is, veszíteni fog szerepéből, és átadja helyét új irányítási, kormányzó struktúráknak”, (Corbetta és Salvato 2004).

A szervezeti kultúra a vállalalkozásátadás során ott játszik szerepet, hogy erős kultúra esetén, az utódlás bármely kimeneténél – kivétel természetesen a vállalalkozás bezárása – az utódnak is alkalmazkodnia, igazodnia kell e szervezeti kultúrához, ha azt szeretné, hogy minden zökkenőmentesen menjen.

### **Az iparág jellemzői, a versenyhelyzet**

A vállalalkozásátadással kapcsolatos döntést nagyban meghatározza az iparág jellege, vagyis az, hogy hány szereplő versenyez a piacon, növekedik-e egyáltalán a piac vagy konszolidálódik, valamint hogy a kíméletlen verseny miatt van-e átvételi nyomás az iparágban. Ugyanis ha egy iparág konszolidálódik, és a versenytársak egymást vásárolják fel, akkor elképzelhető az is, hogy a vállalalkozónak el kell adnia vállalalkozását egy versenytársának a bezárás megelőzése miatt. Ekkor pedig hiába gondolkodik családi utódláson, hiszen ennek nincsenek meg a reális alapjai.

A vállalalkozást azonban nemcsak a versenytársak felől, hanem az ellátási láncban részt vevő szervezetek felől is érheti átvételi, felvásárlási nyomás, így a vevőktől és a beszállítóktól is.



Meghatározó ezen kívül, hogy az iparág milyen helyzetben van, növekedik, stagnál, vagy esetleg szűkül, azaz mik az üzlet kilátásai (Fox et al. 1996). Egy növekedés előtt álló vállalkozást ugyanis szívesebben átvesznek, megvásárolnak, mint egy veszteséges jövőt sugalló vállalkozást.

Nagyon fontos továbbá, hogy milyen a vállalkozás tőkeszerkezete. Ugyanis ha egy vállalkozás tőkeszerkezetében magas a külső finanszírozás (pl. a hitelek) aránya, akkor a tulajdonost érheti olyan banki nyomás is, hogy professzionális menedzsmentet bízjon meg a vállalkozás irányításával, ne pedig valamelyik családtagját.

További kényszert jelenthet az is, ha a vállalkozás egy olyan iparágban működik, ahol a technológiák gyorsan változnak, fejlődnek, és így a szakértelem mindennél fontosabb. Ekkor is előtérbe kerülhet egy professzionális menedzsment alkalmazása.

## **A külső környezet**

A vállalkozás jövőképét nagyban alakíthatja az is, hogy mennyire kedvező vagy ellenséges a külső környezet. A külső környezet alatt azt értjük, hogy milyen általános gazdasági helyzetben kell a vállalkozásnak működnie. A külső környezet ezen tényezői számunkra természetesen nem közvetlenül jelentkeznek, hanem valamilyen érintetthez, és annak elvárásaihoz, érdekeihez kapcsolódnak. A külső tényezők számunkra azért fontosak, mert ezek a trendek, környezeti jelenségek sokszor megakadályozzák, hogy a tulajdonos-vállalkozó adott jövőképkimenetet választhasson, még rosszabb esetben azonban determinálhat egy kimenetet is (lásd Litvánia esetét: Dyer és Mortensen 2005).

A gazdasági környezeti elemekkel minden vállalkozásnak foglalkoznia kell, akár állami, akár magántulajdonban áll. Hiszen árait, költségeinek alakulására igencsak kihat az infláció és a devizaárfolyamok változása. Például, ha egy termék előállítási költségében a villamosenergia-költség aránya nagyon magas (20–50%), akkor a villamosenergia árának általános emelkedése akár a vállalkozás bezárásához is vezethet.

Nagyon fontos figyelembe venni az EU-tagsággal kapcsolatos standardok, normák (munkavédelem, környezetvédelem, esélyegyenlőség, minőségbiztosítás stb.) átvételének, alkalmazásának problémáit, költségeit is. Például egy tejipari közép vállalkozásnál megfigyeltem, hogy beruházásai középpontjában az európai uniós normák teljesítése áll, ugyanis azok teljesítése nélkül exportszámot nem kaphat, és így más európai uniós tagállamokba sem exportálhat.

Végül az állami szabályozás is nagy hatással bírhat a vállalkozás jövőképének, utódlási tervének meghatározására, hiszen az állam különböző jogi, adminisztrációs és adózási szabályokkal, támogatási eszközökkel segítheti, de meg is akadályozhatja bizonyos jövőképkimenetek választását. Általánosságban a vállalkozásátadást három különböző adó is érintheti, terhelheti:

1) **Örökösödési adó vagy öröklési illeték:** a tulajdonos-vállalkozó halálával az örökös hozzájut a vállalkozás üzletrészeihez, vagy részvényeihez. Az öröklés olyan ingyenes vagyonszerzés, ahol az örökösnek örökösödési adó vagy öröklési illeték kötelezettsége keletkezik. Öröklési illetéket a haláleset folytán bekövetkező vagyonszerzésért kell fizetni, függetlenül attól, hogy törvényen vagy végintézkedésen (pl.: végrendelet) alapul.

Magyarországon az öröklési illetéket az 1990. évi XCIII. Törvény az illetékekről szabályozza (Itv. 7–17/A. §). Öröklési illeték alól többek között mentességet élvez (Itv. 16. § [1]):

- a takarékbetét, a gazdasági társaság tagját megillető vagyoni betét (üzletrész, szövetkezeti üzletrész) öröklése;
- egy örökösnek jutó ingóörökség 300 000 forint forgalmi értéket meg nem haladó része.

Mindez azt jelenti, hogy korlátolt felelősségű társaság üzletrészeinek öröklése öröklési illetékmentes, viszont részvénytársaság esetén a részvény öröklése nem. Ennek oka, hogy a részvény az öröklési illeték szempontjából ingó dolognak, ezen belül értékpapírnak és nem vagyoni betétnek minősül. Emellett a forgalmi érték 300 ezer forintot meg nem haladó része szintén jelentéktelen érték egy többmilliós részvénytársaságban.

Részvény öröklése tehát öröklési illeték köteles, amelynek mértékét az illetékekről szóló törvény az alábbi módon szabályozza (Itv. 12. § [1] a.):

**Öröklési illeték mértéke részvények öröklése esetén**

<b>Csoport</b>	<b>Az illeték általános mértéke</b>
I. Az örökhagyó gyermeke, házastársa, szülője, valamint a háztartásában eltartott szülő nélküli unokája terhére*	18 millió forintig <b>11 %</b> 18 millió forint feletti rész után 35 millió forintig <b>15 %</b> 35 millió forint feletti rész után <b>21 %</b>
II. Az örökhagyó I. csoportba nem tartozó unokája, nagyszülője, testvére terhére	18 millió forintig <b>15 %</b> 18 millió forint feletti rész után 35 millió forintig <b>21 %</b> 35 millió forint feletti rész után <b>30 %</b>
III. Minden más örökös terhére	18 millió forintig <b>21 %</b> 18 millió forint feletti rész után 35 millió forintig <b>30 %</b> 35 millió forint feletti rész után <b>40 %</b>

\* Az örökbe fogadott, a mostoha- és nevelt gyermek a vér szerinti gyermekkel, az örökbe fogadó, a mostoha- és nevelőszülő a vér szerinti szülővel azonos elbírálás alá esik.

Az öröklési illeték alapja a megszerzett örökség tiszta értéke. A tiszta érték a forgalmi érték hagyatéki terhekkal csökkentett összege. (Itv. 13. §). A hagyatéki teher általában a részvények értékéhez képest minimális értéket jelent.

Részvény esetén – tőzsdei átlagár hiányában – forgalmi értéknek a részvénytársaság utolsó számviteli beszámoló mérlegében szereplő, saját tőke mérleg szerinti értékének a megszerzett részvényre jutó hányadát kell tekinteni (Itv. 102. § [1] e.).

Az Illetéktörvény a részvények forgalmi értékének megállapítására további szempontokat – eladósodás stb. – nem enged figyelembe venni.

2) **Ajándékozási adó vagy illeték:** az ajándékozás az ingyenes vagyonszerzések másik típusa, mely még a tulajdonos-vállalkozó életében az örökös javára megtörténik.

Miután – szemben az öröklési illetékkal – a gazdasági társaság tagját megillető vagyoni betét ajándékozással történő megszerzése illetékköteles, ezért mind a korlátolt felelősségű társaság üzletrészenek, mind a részvénytársaság részvényeinek ajándékozás útján történő megszerzése után ajándékozási illetéket kell fizetni.

Az ajándékozási illeték alapja megegyezik az öröklési illeték alapjával. Az ajándékozási illeték mértéke:

**Ajándékozási illeték mértéke**

<b>Csoport</b>	<b>Az illeték általános mértéke</b>
I. Az örökhagyó gyermeke, házastársa, szülője, valamint a háztartásában eltartott szülő nélküli unokája terhére*	18 millió forintig <b>11 %</b> 18 millió forint feletti rész után 35 millió forintig <b>18 %</b> 35 millió forint feletti rész után <b>21 %</b>
II. Az örökhagyó I. csoportba nem tartozó unokája, nagyszülője, testvére terhére	18 millió forintig <b>15 %</b> 18 millió forint feletti rész után 35 millió forintig <b>21 %</b> 35 millió forint feletti rész után <b>30 %</b>
III. Minden más örökös terhére	18 millió forintig <b>21 %</b> 18 millió forint feletti rész után 35 millió forintig <b>30 %</b> 35 millió forint feletti rész után <b>40 %</b>

\* Az örökbe fogadott, a mostoha- és nevelt gyermek a vér szerinti gyermekkel, az örökbe fogadó, a mostoha- és nevelőszülő a vér szerinti szülővel azonos elbírálás alá esik.

3) **Árfolyamnyereség-adó (angolul: capital gains tax – tőkenyereség adó):** amennyiben a tulajdonos-vállalkozó vállalkozásának értékesítése mellett dönt, a tranzakció által jelentős bevételre tehet szert. Ennek oka, hogy a vállalkozás eladási értékében megjelennek az elmúlt évek eredményei, a stabil működés, valamint a vállalkozás jövőbeni lehetőségeinek jelenértéke is.

A korlátolt felelősségű társaság üzletrésze, és a részvénytársaság részvénye a személyi jövedelemadó törvény alkalmazásában értékpapírnak minősül, értékesítésének jövedelme így az árfolyamnyereség szabályai szerint adózik. Árfolyamnyereségnek minősül – kivéve, ha azt a törvény kamatnak vagy egyéb jövedelemnek minősíti – az értékpapír elidegenítéséért kapott bevételnek az értékpapír megszerzésére fordított összeget (értéket) meghaladó része, csökkentve a járulékos költségekkel. Az árfolyamnyereségből származó jövedelem után az adó mértéke **25 %**.

Az üzletrész, részvény vételárának meghatározása a felekre – az eladóra és a vevőre tartozik. Az üzletrész és a zártkörű részvénytársaság részvénytőzsi értéke megegyezik az öröklési és ajándékozási illeték alapjával (Itv. 102. § [1]). Amennyiben a vételár jelentősen eltér a piaci értéktől, és annak magyarázatául a felek nem szolgálnak az adóhatóság számára is elfogadható indokkal (pl. kényszerértékesítés stb.), akkor azokat az adóhatóságnak az adókötelezettség megállapítása során figyelmen kívül kell hagyni.

Nemcsak Magyarországon, hanem az Európai Unióban is megfigyelhetők a magas adók, mely a vállalkozásátadást, és így a vállalkozás jövőjének, továbbfejlődésének egyik igen fontos gátját jelentik.

20. táblázat

### Vállalkozásátadást sújtó adók az Európai Unióban

	Finnország	Franciaország	Németország	Olaszország	Hollandia	Norvégia	Portugália	Spanyolország	Svédország	Nagy-Britannia	Magyarország
Maximális adómértékek, %											
Öröklési adó	48	60	50	0	27–43,2	0	50	34	0	40	40
Ajándékozási adó	48	40	50	0	27–43,2	0	50	34	0	40	40
Tőkenyereség adó	28	26	42	12,5	25	28	24	45	43	40	25
Adómentesség vállalkozások részére, %											
Öröklési adó	Egyedi	50	60	100	75	100	0	95–99	100	100	100
Ajándékozási adó	Egyedi	50	60	100	75	100	0	95–99	100	100	0
Tőkenyereség adó	100	1/5 módszer	1/5 módszer	Nincs	Nincs		Nincs	Igen		75	Nincs
Értékhatárok adómentességhez, euró											
Öröklési adó			225 000				3 492			375 300	1 200
Ajándékozási adó			225 000				3 492			375 300	600
Tőkenyereség adó	Nincs	915	Nincs				Nincs	3 005	Nincs	11 387	Nincs

*Forrás: European Group of Owner Managed and Family Enterprises 2005. p. 31–32.*

Mindezek miatt 2000 novemberében az Európai Unióban felállt egy szakértői csoport (European Commission 2002), melynek célja a tagállamok szabályozási gyakorlatának felmérése, az ilyen irányú best practice-ek bemutatása volt. A tanulmány a következő területeket, támogató eszközöket ölelte fel (Európai Bizottság 2006):

- ❑ Speciális szabályok alkalmazása az örökösödési és ajándékozási adó alkalmazásában a családi utódlás területén;
- ❑ Munkavállalók tulajdonszerzésének elősegítése állami szabályozással;
- ❑ Harmadik felek tulajdonszerzésének elősegítése állami eszközökkel;
- ❑ Korai nyugdíjba vonulás lehetősége vállalkozók számára;
- ❑ Adókedvezmény vagy adómentesség biztosítása olyan vállalkozásértékesítésből származó jövedelemre, melyet a vállalkozó más vállalkozásba fektet be (az ún. serial entrepreneurship elősegítése).

***(1) A vállalkozás átadásának jogi eszközökkel történő elősegítése:***

- ❑ Egyszemélyes kft. vagy rt. alapításának lehetősége (Spanyolország, Franciaország);
- ❑ Egyszerűsített működés biztosítása kis- és középvállalkozásoknak;
- ❑ Személyegyesítő társaságok átalakításának lehetősége kft.-vé, rt.-vé (Olaszország);
- ❑ Személyegyesítő társaságok folytathatósága egy partner elhalálása esetén is;
- ❑ Állami segítségnyújtás családi viták kezelésére (például tréning biztosításával Olaszországban vagy bíróság bevonásával Hollandiában).

***(2) A vállalkozás átadásának elősegítése adózási szabályokkal:*** az örökösödési és ajándékozási adószabályok hatását több kutató is kiemeli (Morris et al. 1997; Getz és Petersen 2004):

- ❑ Az öröklési és ajándékozási adó mértékének csökkentése (lásd Belgium), esetleg eltörlése (lásd Svédország, Bjuggren és Sund 2005) vagy az adó megfizetésének időbeni eltolására való lehetőség;
- ❑ Adókedvezmény vagy adómentesség olyan vállalkozásértékesítésből származó jövedelmekre, melyeket a vállalkozó újabb vállalkozásokba fektet be (Belgium);
- ❑ Adókedvezmény korán nyugdíjba vonuló vállalkozóknak (Németország);
- ❑ Adókedvezmény dolgozói részvényvásárlásra (Belgium).

**(3) A vállalkozás átadásának egyéb támogató eszközökkel történő elősegítése:**

- ❑ Utódlással és értékesítéssel kapcsolatos ismeretek, szaktudás átadása tréningek, konferenciák és tanácsadás keretében (Ausztria, Németország – One Stop Shop rendszer, Finnország);
- ❑ Piacok és adatbázisok létrehozása vállalkozást eladók és vevők számára;

21. táblázat

**Vállalkozási transzfer honlapok, adatbázisok**

<i>Tagállam</i>	<i>Honlap</i>	<i>Működtető</i>	<i>Együttműködés másokkal</i>
<b>Dánia</b>	www.tiemarked.dk	Állami	Nyílt rendszer
<b>Németország</b>	www.change-online.de	Állami	Csak regisztráltaknak!
<b>Franciaország</b>	www.bnoa.net	Állami	Nyílt rendszer
<b>Olaszország</b>	www.generazionimpresa.com	Állami	Csak kamarákkal!
<b>Luxemburg</b>	www.chambre-des-metiers.lu www.cc.lu	Állami	Külön adatbázis a kézműves vállalkozásoknak
<b>Hollandia</b>	www.kvk.nl	Állami	Nyílt rendszer
<b>Ausztria</b>	www.nachfolgeboerse.at	Állami	Nyílt rendszer
<b>Finnország</b>	www.yrittajat.fi	Magán	Az eladónak regisztrálnak kell lennie, a vevő akárki lehet

- ❑ Kedvezményes hitelek biztosítása vállalkozások megvásárlásához (Finnországban például a Finnvera nyújt ilyen hiteleket).

***Stratégiai alternatívák a vállalkozás átadásának folyamatában***

Alapvetően 5 lehetőség áll rendelkezésre egy vállalkozó számára, hogy eldöntse, hogyan kívánja megvalósítani a vállalkozás átadását. A tulajdonos-vállalkozókat megfigyelve könnyen megállapítható, hogy többségük családi tulajdonban kívánja tartani vállalkozását. Mindezt a nemzetközi kutatások is igazolják.

**Családi vállalkozások jövőkép kimenetei I. (%)**

<i>Kimenet</i>	<i>Családi tulajdon</i>	<i>Más tulajdon</i>
Családi utódlás	56	17
Eladás külső félnek	26	39
Magánbefektető bevonása	10	22
Értékesítés munkavállalóknak (MRP)	8	12
Egyéb	8	15
MBO, MBI	5	12
Tőzsdei értékesítés	2	5

*Forrás: PRIMA-Family Business Consulting 2002. European Business Survey*

**Családi vállalkozások jövőkép kimenetei II. (%)**

<i>Kimenet</i>	<i>Családi tulajdon</i>	<i>Más tulajdon</i>
A vállalkozás értékesítése	15	41
MBO, MBI	11	24
Tőzsdei értékesítés	4	8
A részvények értékesítése, nyugdíjba vonulás	15	17
Részvények részbeni értékesítése, visszahúzódás	21	36
Családi utódlás	41	20
A vállalkozás felszámolása	1	4

*Forrás: Grant Thornton 2002. Survey on Family Businesses in UK*

**Családi utódlás**

Az első lehetőség az, amikor a vállalkozó a vállalkozását egy vagy több családtagjának adja át. A családi utódlás különösen akkor lehetséges, ha (Lee et al. 2003):

- ❑ A külső környezet, jogi rendszer és törvények ennek kedveznek;
- ❑ A vállalkozás erősen kötődik a család nevéhez (lásd Zwack stb.);
- ❑ A vállalkozás versenyelőnye a család és az üzlet szimbiózisából adódik.

A tulajdon átadása történhet örökléssel – amikor a tulajdonos-vállalkozó meghal –, vásárlással vagy ajándékozással (Brockhaus 2004; Bjuggren és Sund 2005).

A családi utódlás folyamata több lépésből áll (Churchill és Hatten 1987):



- ❑ A tulajdonos-vállalkozó vezeti a vállalkozást, és először felmerül az utódlás, a hogyan tovább kérdése;
- ❑ Az utódlási terv elkészítése, amely magában foglalja a kiválasztási kritériumokat, a lehetséges utódok, utódlási kimenetek megjelölését, valamint az ún. túlélő készlet összeállítását. A túlélő készlet magában foglalja a vállalkozás vízióját, stratégiáját, üzleti tervét, a fontosabb vevők, beszállítók listáját, a vállalkozással kapcsolatban álló bankok listáját elérhetőséggel, a tanácsadók, a könyvelő és a jogász elérhetőségét, a vállalkozás pénzügyi kimutatásait, hiteleinek, tartozásainak jegyzékét stb.
- ❑ A megfelelő utód kiválasztása és felkészítése a vállalkozás átvételére. Ekkor figyelemmel kell lennie arra, hogy a vállalkozást „öröklő” családtag jól megismerje a vállalkozást, annak legfontosabb beszállítóit, vevőit, valamint jó kapcsolatokat alakítson ki a vállalkozás nem családtag alkalmazottaival. Ennek elérésére a legjobb mód az, ha a kiszemelt örökös a megfelelő végzettség, nyelvtudás megszerzése mellett szakmai gyakorlaton is részt vesz a vállalkozásban, elkíséri a vállalkozót különböző tárgyalásokra. A gyakorlatok során megismerkedik a vezetőkkel és az alkalmazottakkal, így akár olyan támogatókat is szerezhet, akik a váltás után is mellette fognak állni. A felkészítés során nagyon fontos, hogy a tulajdonos-vállalkozó türelmes legyen az utóddal, fogadja el annak hibáit, tanítsa és állítsa elvárások elé, melyek teljesítését utána kommunikálja is felé (Scarborough és Zimmerer 1996). Az alábbi táblázat az utód vállalkozásba történő korai és késői belépésének előnyeit és hátrányait szemlélteti:

**Korai és késői belépés előnyei, hátrányai**

<b>Vállalkozásba történő</b>	<b>Előnyök</b>	<b>Hátrányok</b>
<b>Korai belépés</b>	<p>A vállalkozás és a munkatársak jellemzőinek ismerete</p> <p>Vállalkozás-specifikus ismeretek megszerzése</p> <p>A munkatársak elfogadják a kiszemelt utódot</p> <p>Erős kapcsolat az alapítókkal</p>	<p>Potenciális problémák, konfliktusok lehetősége a tulajdonos-vállalkozóval</p> <p>Kis hibák elkövetése is azt a képzetet keltheti a vállalkozóban, hogy a kiszemelt utód nem alkalmas</p> <p>Külső környezetről való hiányos ismeretek</p>
<b>Késői belépés</b>	<p>A kiszemelt utódot objektíven fogják értékelni</p> <p>Az önbizalom növekedése a család befolyása nélkül történik meg</p> <p>Sikerek esetén még nagyobb lesz az utód elfogadottsága</p> <p>A külső környezet jobb ismerete</p>	<p>Speciális szakmai tudás és a szervezet sikertényezői megértésének hiánya</p> <p>Az utód munkája nem lesz elfogadott</p> <p>Elégedetlenséget válthat ki a régi munkatársakból, ha egy új utód veszi át az irányítást, aki nem ismeri annyira az iparágat stb.</p>

*Forrás: Kuratko – Hodgetts 2003. Entrepreneurship – a contemporary approach p. 602.*

- Ha az utód „belejön” a vállalkozás irányításába, akkor partnerség alakulhat ki a tulajdonos-vállalkozó és utódja között. Ez történhet olyan formában, hogy az utód vezérigazgató, a tulajdonos-vállalkozó pedig az igazgatóság elnöke lesz.
- Végül pedig idővel a vállalkozás teljes átadása az utódnak. Ekkor nagyon érdekes, hogy a tulajdonos-vállalkozó milyen szerepet is fog betölteni a „hatalomátadás” után a vállalkozásban. Sonnenfeld (1988) a következő lehetséges szerepeket figyelte meg:
  - A hedonista: az a vállalkozó, aki a vállalkozását teljes egészében átadja, és nem kíván vele semmilyen módon foglalkozni;
  - A nagykövet: aki csak néha-néha segít a vállalkozás kapcsolataiban;
  - A mentor: aki javaslataival támogatja a vállalkozás működését;
  - Az örök vállalkozó: aki új vállalkozásba kezd;
  - A tábornok: aki továbbra is irányítani szeretne együtt az utódjával;
  - Az uralkodó: aki továbbra is görcsösen ragaszkodik vállalkozásához, és el kívánja nyomni az utódját a vállalat stratégiai döntéseinek meghozatalakor (Lansberg 1988).

## **MBO, MBI és MRP-vel történő vállalkozás-átadás**

A második lehetőség az, amikor a vállalkozást nem családtagnak, hanem a vezetőknek és/vagy az alkalmazottaknak adjuk át (MBO: management buy out [vezetői kivásárlás], MBI: management buy in [új menedzsment kivásárlás], MRP: munkavállalói rész tulajdonlási program, Bygrave és Muzyka 1994).

Ez a fajta kivásárlás alapvetően két módon történhet: vagy készpénzben, vagy hitelben történő fizetéssel. Ez utóbbit a szakirodalomban LBO-nak (leveraged buy out) is szokás nevezni (Malone 1989). Magyarországon a hitelintézetek hiteltermékeit vizsgálva mindösszesen egy banknál találtam üzletrész- és részvényvásárlási hitelt. A hitelnek azonban számos korlátja van, melyek nagyrészt megakadályozzák a közepes vállalatok hiteltől történő kivásárlását:

- ❑ Kizárólag magánszemélyek vehetik fel, akik megfelelnek a bank követelményeinek;
- ❑ Kizárólag többségi tulajdon megszerzéséhez (legalább 51%) vehető fel;
- ❑ A felvásárolandó vállalkozás legalább 2 éve működik és jogi formája kft. vagy rt.;
- ❑ A hitel futamideje maximum 10 év lehet, türelmi idő nincsen;
- ❑ A felvehető maximális hitelösszeg 500 millió forint;
- ❑ A tranzakciónál megkövetelt minimális saját erő 30%.

Az MBO, MBI és MRP-vel történő értékesítés előnyei a következők lehetnek:

- ❑ Gyorsabb lehet, mint a külső félnek történő értékesítés;
- ❑ A vállalkozás jövője, megkezdett stratégiája tovább folytatható, várhatóan nem esik a versenytársak tulajdonába;
- ❑ A bizalmas információk, üzleti titkok és gyakorlatok vállalkozáson belül maradnak.

Az értékesítési forma legfőbb hátránya, hogy a menedzsment gyakran nem rendelkezik kellő pénzügyi erőforrással a vállalkozás átvételére. Mindez Magyarországon különösen igaz.

Az MRP-vel történő értékesítéssel Hoffmire és Gilbert (1992) foglalkozott cikkében, és arra jutott, hogy ennek kivitelezése több formában megoldható, így akár ún. dolgozói alapok létrehozásával is.

## Értékesítés külső félnek

A harmadik lehetőség, hogy a vállalkozást más társaságoknak, magánszemélyeknek értékesítjük. Ez a lehetőség általában akkor jön számításba, ha a vállalkozó idős, kiégett, unalmas már számára az állandó „szélmalomharc”, nincsen szóba jöhető utód, és gyorsan tőkére van szüksége valami miatt (Sales 1990). Szokásos, hogy ekkor vagy egy vevőnknek, vagy egy beszállítónknak, vagy egy versenytársnak adjuk el a vállalkozást. A vevővel való tárgyalás során érdemes a következőket előkészíteni (Nolde 1998):

- ❑ Összehasonlító árak bemutatása;
- ❑ A vállalkozás rövid bemutatása;
- ❑ Az iparági versenykörnyezet és a verseny szemléltetése;
- ❑ Főbb szerződések másolata;
- ❑ Főbb vagyonelemek, eszközök listája;
- ❑ Hitelek, egyéb kötelezettségek listája;
- ❑ Tulajdonosi összetétel bemutatása;
- ❑ Munkavállalói szerződések és fizetési listák mellékelése;
- ❑ Környezetvédelmi hatástanulmány;
- ❑ Pénzügyi előrejelzések, kimutatások;
- ❑ Üzleti terv mellékelése;
- ❑ Működési engedélyek bemutatása;
- ❑ Adózással kapcsolatos papírok mellékelése.

Ezután a vételi árat érdemes valamely vállalatértékelési módszer alapján meghatározni. Kérdéses viszont és eldöntendő, hogy mikor fizessen a vevő és, hogy részletekben vagy egy összegben utalja át a megállapodásban rögzített vételi árat.

Egyébként a tulajdonos-vállalkozó számára a külső félnek történő értékesítés komoly érzelmi problémákat is okozhat (Lech 1994). Ezen talán csak a kialkudott jó ár javíthat.

Magyarországon egyébként az európai uniós csatlakozással várható, hogy felgyorsul a tőkeakkumulációs, koncentrációs folyamat, és így a középvállalkozási körben is megindul a külső félnek történő értékesítés, a fúzió és felvásárlás folyamata. Ezt támasztja alá Spányik Péter az ITDH akkor megbízott vezérigazgatójának nyilatkozata is (Világgazdaság, 2005. márc. 12.): „Az európai uniós csatlakozással érezhetően megnőtt az európai uniós kis- és

középvállalkozások érdeklődése hasonló kategóriájú magyar partnerek felvásárlása, illetve velük közös vegyes vállalat alapítása iránt”.

### **Tőzsdén keresztüli értékesítés**

A negyedik lehetőség a tőzsdei megjelenés (IPO: initial public offering), mely csak bizonyos méret felett ajánlott a hozzá kapcsolódó nagy bevezetési és egyéb költségek miatt. Ilyenkor érdemes befektetési bankokhoz fordulni.

Franciaországban is egyre kedveltebb forrásszerzési forma a tőzsdei megjelenés. 131 hazai tulajdonú vállalkozást vizsgálva ugyanis kiderült, hogy a vállalkozások inkább a tőzsdei megjelenést preferálták, mintsem magánbefektetők, kockázati tőkések bevonását (Mahérault 2004).

Magyarországon talán csak egy ilyen példa van, a Synergon esete. Fejlődésként értékelhető, hogy a Budapesti Értéktőzsde megalakította a Tőzsdeképes Cégek Klubját, amelyben több hazai magántulajdonú közepes- és nagyvállalkozás is megtalálható (Karsai Holding). A Klub lehetőséget ad arra, hogy a vállalkozás könnyebben elérje a tőzsdeérettséget. A Klub tagjai például elérték, hogy tőzsdei bevezetés esetén 25 millió forint vissza nem térítendő támogatást kaphassanak az államtól a bevezetés költségeinek részbeni fedezetére.

A tőzsdei megjelenés a következő előnyöket nyújthatja:

- ☐ Könnyebb a forrásszerzés lehetősége a beruházások finanszírozásához;
- ☐ Akár jelentős tulajdonosi részesedés tőzsdei, széleskörű értékesítése mellett a családi kontroll megtartása;
- ☐ Nagyobb átláthatóságot teremt és követel meg a vállalkozás működésében;
- ☐ Külső, független szereplők által is megítélhetővé válik a vállalkozás;
- ☐ A vállalkozás cégértéke a tőzsdén való megjelenéssel növekedhet;
- ☐ A vállalkozás külső, objektív kontroll alá kerül, mely professzionálisabb cégvezetéshez vezet.

Mindezen előnyök ellenére a magyarországi hazai tulajdonú középvállalkozások nem igazán választják ezt a jövőképkimenetet a felsorakozó hátrányok miatt:

- ☐ Túl komplex a tőzsdei bevezetés folyamata (a tőkepiaci törvény változtatása után is);
- ☐ Túl drága a tőzsdei bevezetés;

- ❑ Agyonszabályozott a tőzsde, túl sok nehezítő előírás található a tőzsde törvényben;
- ❑ A BÉT likviditása, az üzletkötések száma túl alacsony, így a forrásszerzés lehetősége csekély;
- ❑ A magas (állampapír, betét) kamathozamok miatt nem éri meg a tőzsdei kibocsátás;
- ❑ Nincsen szükség tőkebevonásra a vállalkozásban a nagyfokú nyereségesség miatt;
- ❑ Más utódlási kimenetben érdekelt a tulajdonos-vállalkozó.

### A vállalkozás felszámolása, bezárása

Végül, ha az előbb felsorolt lehetőségek közül egyik sem jöhet valamiért számításba, akkor ötödik lehetőségként a vállalkozó kénytelen vállalkozását bezárni.

Az alábbi táblázat a fentiekben felsorolt kimenetek előnyeit és hátrányait sorolja fel a gyakorlati alkalmazás szempontjából:

25. táblázat

#### Jövőképkimenetek előnyei, hátrányai

<i>Kimenetek</i>	<i>Előny</i>	<i>Hátrány</i>
<b>Családi utódlás</b>	Családban marad a vállalkozás; alacsonyak az utódlás költségei; egyszerűbb az adminisztráció.	Általa nem vonható be friss tőke a vállalkozásba; családi vitákhoz, rivalizáláshoz vezethet; adott esetben a vállalkozásnál is ellenállás lehet.
<b>MBO, MBI, vagy MRP</b>	A vállalkozás jövője, stratégiája biztosított; a vállalkozó tanácsadó szerepben megmaradhat a vállalkozásban; adókedvezmény érvényesíthető utána.	Általa friss tőke csak korlátozottan és időben elnyúltnan vonható be; túl sok adminisztrációval jár.
<b>Eladás harmadik félnek</b>	Egyszeri, nagy összeget kaphatunk a vállalkozásért; hatékony, új ismereteket, technológiát hozhat be a vállalkozásba.	A vállalkozás jövője, stratégiája nem biztosított; az eladás az alkalmazottak ellenállásán megbukhat, hiszen az új tulajdonos gyakran kéri a kulcs- alkalmazottak bennmaradási nyilatkozatát.
<b>Megjelenés a tőzsdén</b>	Gyors növekedés finanszírozható általa; a vállalkozás ismertsége jelentősen nő; a vállalkozás termékeinek eladhatósága javul.	Nagy regisztrációs, kibocsátási és beszámolási költségek; bonyolultabb auditok és adózás; fókuszban a rövid távú nyereségesség; az insider trading veszélye fennáll.
<b>A vállalkozás bezárása</b>	Elkerülhetők a további veszteségek.	Szociális és egyéb problémákat okozhat.

*Forrás: Bálint 2004. Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? p. 71.*

## 4. A HAZAI TULAJDONÚ KÖZÉPVÁLLALKOZÁSOK VÁLLALKOZÁSÁTADÁSI ELKÉPZELÉSEI

Az előző fejezetekben a kutatás elméleti háttérének bemutatásával foglalkoztam. Disszertációm elkészítésének keretében empirikus kutatást végeztem a magyar magántulajdonú középvállalatok körében, hogy miként gondolkoznak a vállalkozásátadással kapcsolatosan. Jelen fejezetben ennek módszertanáról, a szakirodalom alapján feltett hipotéziseimről, és a tapasztalt eredményekről kívánok beszámolni.

### *Kutatási probléma meghatározása*

Disszertációmban *a hazai magántulajdonú középvállalkozások jövőképevel, a vállalkozás átadásának lehetőségeivel* foglalkozom. Alapvető hipotézisem, hogy Magyarország két fejlődési út előtt áll: vagy sikerül saját, erős vállalkozási struktúrát kialakítania és regionális centrummá válnia Kelet-Közép-Európában, vagy a jól fizetett alkalmazottak országává válik.

Ahhoz, hogy az előbbi scenárió megvalósulhasson, szükség van egy hazai kötődésű, regionális jelenléttel rendelkező, stabil beszállítói pozíciókkal és pénzügyi likviditással jellemezhető, termeltető és értékesítési kooperációs középvállalkozási szektor kialakítására, kifejlesztésére.

Az elmúlt 15 évben azonban azok a meghatározó tulajdonos-vállalkozók, akik személyiségéhez és személyéhez kötődik vállalkozásuk, nagy részben megöregedtek vagy megfáradtak a vállalkozás vezetésében. Többségük utódlási vagy értékesítési kérdések előtt áll, sok esetben már 3-5 éven belül át kell majd adniuk a „stafétabotot”. De hogyan kiviteleznék az átadási folyamatot? Kinek adják el, vagy adják át a vállalkozást? Vagy esetleg zárják be vállalkozásukat, de ahhoz meg túl értékesek. Ezek valóban kényes kérdések, számos családban, vállalkozásban tabutémának is számítanak.

Úgy gondolom, hogy a nemzetgazdaság és a gazdaságpolitika számára egyáltalán nem mindegy, hogy ebben a meghatározó vállalkozási szektorban milyen kimenet fog megvalósulni, hiszen aszerint válhat egyik-másik előbb említett scenárió valósággá.

Ennek megfelelően kutatásomban **három fő kutatási alapkérdést** tűztem ki magam elé:

- 1) Milyen befolyásoló tényezők, milyen hatással bírnak arra a döntésre, hogy egy közép vállalkozás milyen jövőképkimenetet választ magának?
- 2) Ezen befolyásoló tényezők közül melyek azok a faktorok, melyekre hatást gyakorolva, bizonyos kimenetek bekövetkezési valószínűsége megnő?
- 3) Milyen trendek figyelhetők meg a jövőképkimenetek megválasztásakor? Hogyan csoportosíthatók a hazai tulajdonú közép vállalatok?

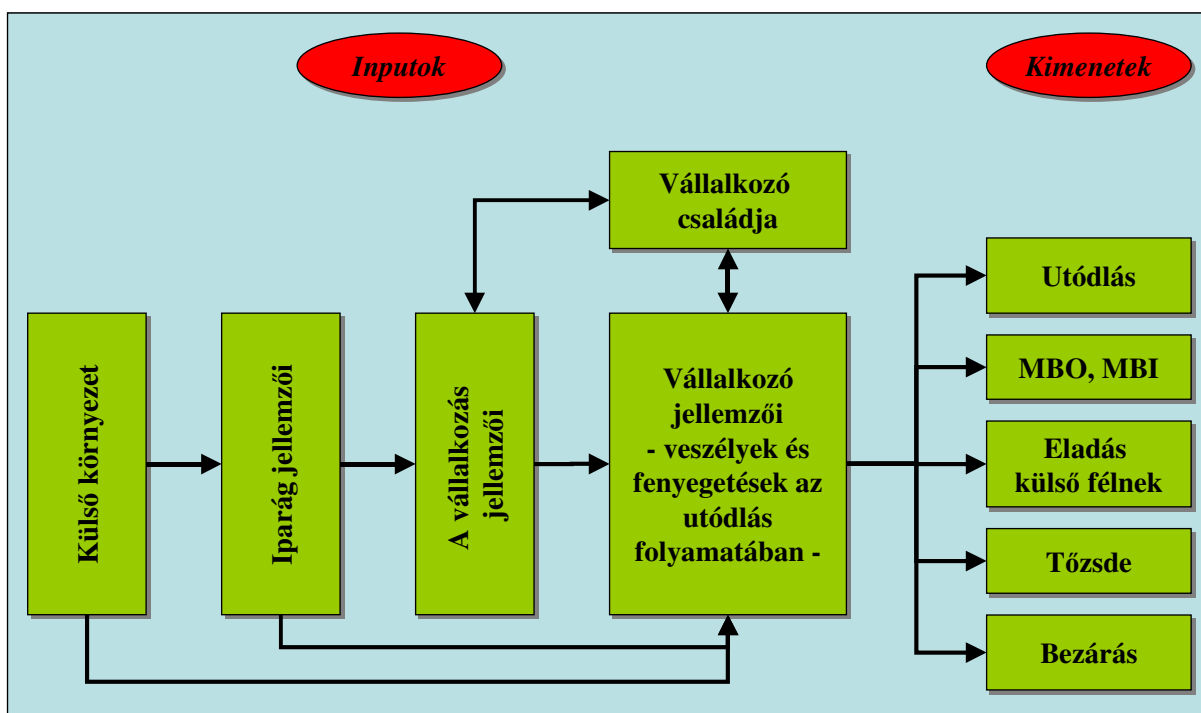
Az ehhez a témához kapcsolódó nemzetközi szakirodalom eléggé széles, viszont a hazai szakirodalomban ez a problémafelvetés még – olvasmányaim alapján – csak „csírájában” található meg.

### ***Kutatási modell***

A nemzetközi szakirodalom alapján a hazai tulajdonú közép vállalkozások vállalkozásátadási problémájának elemzésére a következő kutatási modellt kívánom felhasználni:

19. ábra

**A kutatás modellje**





Amint a modellen is látszik, a külső környezet kritikus tényezői vagy az iparági, vagy egyéb más szereplőkön keresztül, de eljutnak a vállalkozásokhoz. Az iparág jellemzői is vagy a vállalkozáson keresztül, vagy közvetlenül jut el a megfigyelési alapegységhez, a hazai tulajdonú közép vállalkozás tulajdonos-vállalkozójához.

A család reciprok kapcsolattal bír a vállalkozással és a vállalkozóval, amely azt jelenti, hogy kölcsönösen hatnak egymásra. A vállalkozó jellemzőit és az előbb felsorolt befolyásoló tényezőket figyelembe véve feltételezem, hogy nagy biztonsággal megjósolható lesz, hogy milyen kimenetet választanak majd a hazai tulajdonú közép vállalatok.

A kutatás lefolytatásával választ szeretnék kapni arra, hogy a hazai tulajdonú közép vállalkozások milyen befolyásoló tényezők miatt választanak bizonyos kimeneteket. A kimenetek ismeretében már válasz adható arra a kérdésre, hogy fennmaradnak-e közép vállalkozásaink hazai tulajdonban, és így regionális vállalatokká válhatnak, vagy „feloldódnak” a multinacionális vállalatokban, még rosszabb esetben megszüntetik tevékenységüket.

Ennek következtében úgy gondolom, hogy a kutatás nagymértékben hozzájárul ahhoz, hogy:

- A közép vállalkozásaink és a tulajdonos-vállalkozók szembesüljenek ezen jövőképek kimenetekkel, és felkészüljenek erre egy önálló stratégiai tervvel;
- Javaslatokat adjon a gazdaságpolitika számára, hogy milyen lépésekkel ösztönözzük közép vállalkozásaink minél zökkenőmentesebb átadását, így elősegítve egy erős, regionális jelenléttel rendelkező, hazai tulajdonú közép vállalati kör létrejöttét, stabilitását;
- A vállalkozáskutatás és kutatók számára egy átfogó képet nyújtson a vállalkozásátadási kérdésekről, és új kutatásoknak adjon teret, új kutatásokra hívja fel a figyelmet e joggal érdekesnek mondható témakörben.

## *Hipotézisek*

**H1.:** A tulajdonos-vállalkozók jellemzően a családi utódlást részesítik előnyben, és azután gondolkodnak külső vállalkozásátadási formákban. Amennyiben külső vállalkozásátadási formát választanak, akkor a külső félnek történő értékesítést részesítik előnyben, annak sikertelensége esetén jöhetnek számításba egyéb jövőképkimenetek (MBO, MBI, MRP, tőzsde). A tulajdonos-vállalkozók egyáltalán nem gondolkodnak a vállalkozás bezárásában, hiszen egy élet munkáját veszítenék el.

A tulajdonos-vállalkozókat megfigyelve könnyen megállapítható, hogy többségük családi tulajdonban kívánja tartani vállalkozását. Mindezt a nemzetközi kutatások is igazolják, ahol a megkérdezett vállalkozások 41–56%-a a családi utódlást jelölte meg valós jövőképkimenetnek. Külső félnek történő értékesítést az esetek közel egynegyedében jelölték meg, miközben a többi kimenet valószínűsége csekély maradt. A vállalkozás felszámolása pedig nem volt reális alternatíva (lásd 24. és 25. táblázat).

**H2.:** Minél idősebb a vállalkozó, annál kevésbé választja a családi utódlást.

A vállalkozás jövőjéről való gondolkodás ugyanis annál sürgetőbbé válik, minél idősebb a vállalkozó (Stavrou 1993/3).

Azt szokás mondani, hogy olyan 55-60 év körül egy vállalkozónak már érdemes elgondolkodnia a vállalkozás átadásának lehetőségeiről. Viszont, ha 65 éves kora felett kezd el gondolkodni, akkor már lehet, hogy késő, hiszen a megfelelő utód „kinevelésére” szinte biztos, hogy nem lesz módja.

Finnországi felmérések is azt igazolják, hogy a vállalkozás jövőjéről való gondolkodást elsősorban a tulajdonos-vállalkozó idősödése váltja ki az esetek 61%-ában (Malinen 2004).

**H3.:** Alkalmas utód megléte esetén a tulajdonos-vállalkozó a családi utódlást részesíti előnyben.

Nemzetközi felmérések igazolták, hogy a tulajdonos-vállalkozók a családi utódlást tekintik reális jövőkép kimenetnek, ha van megfelelő utód a vállalkozás átadására. Az utódnak számos szempontot kell teljesítenie.

Ilyen például az utód életkora. Sokszor ugyanis az életkor gátját is jelentheti a családon belüli utódlásnak, ha a tulajdonos-vállalkozó és az örökös között igen nagy, vagy igen rövid az életkori távolság (Davis 1968). Tapasztalatok szerint akkor optimális a tulajdonos-vállalkozó és az örökös közötti korkülönbség, ha a tulajdonos-vállalkozó 50-60 év és az örökös 23-33 év között van (Vera és Dean 2005).

Az örökösök neme is meghatározó, kutatók kimutatták, hogy a tulajdonos-vállalkozók a fiúkat előnyben részesítik a lányoknál, amikor utódlásra kerül sor (Dumas 1989).

A születési sorrend is lehet meghatározó családi utódlás esetén, hiszen legtöbbször az elsőszülöttet tekintik a vállalkozó utódjának.

Meg kell vizsgálni továbbá, hogy a kiszemelt utód rendelkezik-e olyan ismeretekkel, képzettséggel, szakmai gyakorlattal, nyelvismerettel, melyek alapján a vállalkozás vitelére alkalmas lehet. A szakmai előismeretek, előző munkahelyek ugyanis az utódot felkészíthetik a vállalkozás vezetésére, a felmerülő problémák megfelelő kezelésére (Barnes 1988; Nelton 1986). Emellett a megfelelő végzettség is segítheti az utódot az új feladatkör ellátásában (Birley 2001). Tovább javítja a családi utódlás lehetőségét az, hogyha a kiszemelt utód szakmai gyakorlatát, majd később munkáját a vállalkozás keretében folytatja, hiszen ezáltal megismerheti a vállalkozás belső viszonyait, kultúráját, főbb vevőit, beszállítóit, hitelezőit és tanácsadóit (Lansberg és Astrachan 1994).

A középvállalkozásoknál elsősorban a szakmai, pénzügyi és menedzsment ismeretek, képességek megléte számít, szemben az életkorral, nemmel és születési sorrenddel, hiszen a vállalkozás diverzifikált termékstruktúrával, szolgáltatási portfólióval, valamint sok esetben külső, professzionális menedzsmenttel rendelkezik (Brockhaus 2004; Chrisman et al. 1998).

**H4.: Minél nagyobb a család befolyása (tulajdoni aránya) a vállalkozás felügyeletére, irányítására, annál valószínűbb a családi utódlás bekövetkezése.**

A család és vállalkozás összefonódásának felmérésére talán legjobban az F-PEC skála alkalmas (Astrachan et al. 2002), mely a beágyazottság három szintjét különbözteti meg:

- ❑ Hatalom dimenzió (power): azaz a család és annak tagjai mennyiben bírnak tulajdonnal a vállalkozásban, továbbá mennyire bírnak befolyással a felügyeletre és az irányításra, vagy részt is vesznek azokban;
- ❑ Tapasztalat dimenzió (experience): azaz a család és annak tagjai mennyiben rendelkeznek a vállalkozás viteléhez szükséges képességekkel, szakértelemmel és mennyiben tudják biztosítani a szükséges erőforrásokat. Hiszen, ha mindezekkel nem rendelkeznek, akkor külső jövőkép kimenetek is jobban szóba jöhetnek;
- ❑ Kultúra dimenzió (culture): azaz a család és a vállalkozás értékrendje, felfogása mennyire áll összhangban, mennyiben fedik egymást. Ha ugyanis nagyon, akkor a családon belüli tulajdonlás jobban keresztülvihető.

**H5.: Minél vonzóbb egy vállalkozás, annál valószínűbb a családi utódlás és a külső félnek történő értékesítés bekövetkezése.**

A vállalkozásátadás annak alapján is változhat, hogy mekkora az adott vállalkozás (életkor, nettó árbevétel, nyereség, foglalkoztatottak száma, termékdiverzifikáció foka), hiszen egy nagyobb, hitelesebb vállalkozást szívesebben vinnének tovább a családtagok (Getz és Stevensen 2004; Westhead és Crowling 1998), valamint könnyebben értékesíthető külső érdekcsoportoknak is.

Meghatározó ezenkívül a vállalkozásátadás során, hogy a vállalkozás milyen helyzetben van: növekedik, stagnál vagy esetleg szűkül, azaz mik az üzlet kilátásai (Fox et al. 1996). Egy növekedés előtt álló vállalkozást ugyanis szívesebben átvesznek, megvásárolnak, mint egy veszteséges jövőt sugalló vállalkozást.

**H6.: Minél nagyobb az iparágból érkező átvételi nyomás, annál valószínűbb a külső félnek történő értékesítés bekövetkezése.**

A vállalkozásátadással kapcsolatos döntést nagyban meghatározza az iparág jellege, vagyis az, hogy hány szereplő versenyez a piacon, növekedik-e egyáltalán a piac vagy konszolidálódik, valamint hogy a kíméletlen verseny miatt van-e átvételi nyomás az iparágban. Ugyanis ha egy iparág konszolidálódik, és a versenytársak egymást vásárolják fel, akkor elképzelhető az is, hogy a vállalkozónak el kell adnia vállalkozását egy versenytársának

a bezárás megelőzése miatt. Ekkor pedig hiába gondolkodik családi utódláson, hiszen ennek nincsenek meg a reális alapjai.

Fontos szerepet játszik még az is, hogy a vállalkozás életében van-e olyan érdekcsoport, melytől vagy nagyon függ a vállalkozás, vagy a vállalkozás nagyon fontos az ő számára. Hiszen a vállalkozást nemcsak a versenytársak felől, hanem az ellátási láncban részt vevő szervezetek felől is érheti átvételi, felvásárlási nyomás, így a vevőktől és a beszállítóktól is.

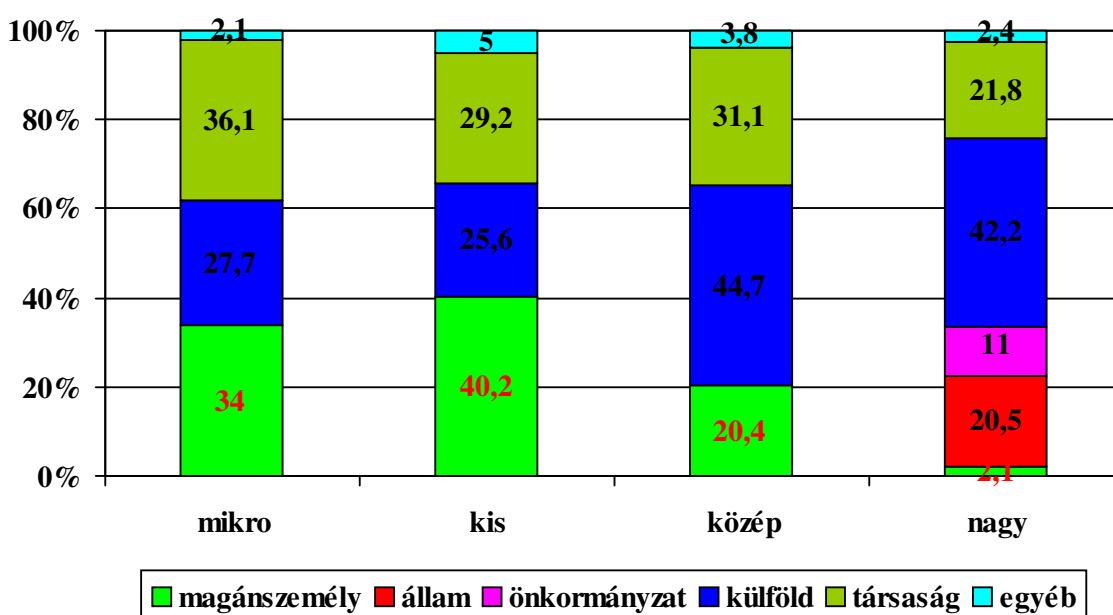
### ***A kutatás alapsokasága***

De felvetődik a kérdés, hogy kiket is érdemes elemeznem ahhoz, hogy a fenti kutatási kérdésekre releváns választ tudjak adni. Három megközelítést alkalmaztam:

Először is nyilván a kutatás fő problémája olyan közép- és nagyvállalkozások esetében értelmezhető, ahol a tulajdonosok hazai magánszemélyek. Ugyanis társasági vagy külföldi tulajdonosok esetén ezt a döntést máshol fogják meghozni. A ténylegesen működő társas vállalkozások főbb tulajdonoscsoportok szerinti megoszlását vállalati méretkategóriánként az alábbi ábra tartalmazza:

20. ábra

**A társas vállalkozások főbb tulajdonoscsoportjai  
vállalkozási méretek szerint, 2002**



Forrás: APEH-SZTADI 2002. évi gyorsjelentése

Amint az az ábrán jól látható, a középvállalkozások jegyzett tőkéjében 20,4%-ot tulajdonolnak hazai magánszemélyek közvetlenül. Figyelembe véve, hogy a KSH 2004. év végi gyorstájékoztatója alapján Magyarországon 4903 középvállalkozás működik gazdasági társaság formában, kiszámolható, hogy durva becslés alapján **1000 darab magánszemélyi tulajdonban álló középvállalkozás működik.**

Másodszor ha megvizsgáljuk a közepes vállalkozások ágazati összetételét (lásd. 26. táblázat), akkor könnyen megállapítható, hogy a korábban már megállapított ágazatokat érdemes a kutatás során kiemelni, így a feldolgozóipart, az építőipart, a kereskedelmet és a mezőgazdaságot.

26. táblázat

**Hazai tulajdonú középvállalkozások ágazati jellemzői (%)**

<i>Jegyzett tőke értékek alapján, 2002</i>	<i>Közepes vállalkozásokban lévő magánszemélyi tulajdon megoszlása az ágazatok között</i>	<i>Magánszemélyi tulajdon az adott ágazat középvállalkozásainál</i>
Mezőgazdaság	38,7	62,0
Bányászat	0,2	4,9
Feldolgozóipar	31,5	18,6
Villamosenergia...	0,1	0
Építőipar	6,3	40,6
Kereskedelem	12,7	20,7
Szálláshely, vendéglátás	2,4	8,6
Szállítás, posta, távközlés	1,6	12,8
Ingatlanügyletek	5,9	4,8
Oktatás	0,2	17,0
Egyéb szolgáltatás	0,5	9,3
<b>Összesen</b>	<b>100,0</b>	<b>20,4</b>

*Forrás: APEH-SZTADI 2002. évi gyorsjelentése*

Ha megvizsgáljuk a hazai tulajdonú középvállalkozások ezen ágazati adatait, akkor a következőket láthatjuk (ez is egy durván közelítő becslés természetesen):

**Hazai tulajdonú közép vállalkozások ágazati adatai**

<i>Kiemelt ágazatok</i>	<i>Középvállalkozások száma, db*</i>	<i>Hazai magánszemélyi tulajdon a közép vállalkozásokban jegyzett tőke alapján, %**</i>	<i>Hazai magánszemély által tulajdonolt közép vállalkozások száma, db</i>
Feldolgozóipar	1 957	18,6	364
Építőipar	396	40,6	161
Kereskedelem	795	20,7	165
Mezőgazdaság	480	62,0	298
<b>Összesen</b>	<b>3628</b>	<b>-</b>	<b>988</b>

*Forrás: \* KSH Havi Közlemények, 2004. szeptember 30.*

*\*\* APEH-SZTADI 2002. évi gyorsjelentése*

2005. január 1-jével azonban a közép vállalkozások európai uniós szabályozása, és így definíciója megváltozott. A definíciók változását az I. sz. melléklet tartalmazza.

Ha figyelembe vesszük az I. sz. mellékletben leírtakat, akkor a hazai magántulajdonú társaságok száma mintegy 177-tel nő, tehát kb. 1170 magyar magántulajdonban lévő közép vállalkozás működik Magyarországon.

Harmadszor, mikromegközelítésből nézve is hasonló eredményeket kaphatunk. A Hoppenstedt Bonnier 1991 óta folyamatosan karbantartott céginformációs adatbázisából készíti a Marketing CD-ROM kiadványát.

A Marketing CD-ROM a magyar gazdaság mintegy **48 700 társas vállalkozásáról**, kapcsolódó intézményeiről és szervezeteiről nyújt aktuális információkat harmadéves frissítéssel. A **2006. évi 3. számú** kiadvány szinte **teljes képet nyújt Magyarország nagy- és közép vállalatairól**, de – terjedelménél fogva – bemutat kisebb vállalkozásokat is, amelyek fontosnak tartják, hogy részesei legyenek a cégek közötti információáramlásnak.

A kiadványban közölt adatok közvetlenül az érintett cégek vezető tisztségviselőitől származnak, és a következőket foglalják magukban:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Cégnév;  | <input type="checkbox"/> Társasági forma;            |
| <input type="checkbox"/> Elérhetőségek (Látogatási és levélcím, telefon és fax számok, weblap és e-mail címek, munkaidő); | <input type="checkbox"/> Jellemző tulajdonviszonyok; |
|   | <input type="checkbox"/> Cégjegyzékszám és adószám;  |
|   | <input type="checkbox"/> Alapítás/Átalakulás éve;    |

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Számlavezető bank neve, bankszámla száma;                  | <input type="checkbox"/> Számítógépes ellátottság;                       |
| <input type="checkbox"/> Tulajdonosok;  | <input type="checkbox"/> Internet hozzáférés;                            |
| <input type="checkbox"/> A cég vezető munkatársai;                                  | <input type="checkbox"/> Bejegyzett tőke nagysága;                       |
| <input type="checkbox"/> Minőségügyi tanúsítások;                                   | <input type="checkbox"/> Éves bevétel az elmúlt esztendőkből;            |
| <input type="checkbox"/> Tevékenység rövid, szabadszöveges leírása, BTO besorolása; | <input type="checkbox"/> Foglalkoztatottak száma;                        |
| <input type="checkbox"/> Export-import célszörzágok;                                | <input type="checkbox"/> Üzemegységek, telephelyek;                      |
| <input type="checkbox"/> Képviselt cégek;   | <input type="checkbox"/> Érdekeltségek; tagság különböző szervezetekben. |
| <input type="checkbox"/> Referenciák;   |  |
| <input type="checkbox"/> Járműpark;   |  |

A 48 700 vállalkozást a foglalkoztatottak száma (50–249 fő), a nettó árbevétel (2–50 millió euró), valamint a jellemző tulajdon (magyar magánszemélyi tulajdon) alapján megszűrve, kiderült, hogy **1255 közép vállalkozás található magyar magánszemélyi tulajdonban.**

**Összességében tehát megállapíthatjuk, hogy a disszertációban bemutatott kutatás alapsokasága a hazai magánszemélyi tulajdonban álló közép vállalkozások, melyek számát a rendelkezésre álló statisztikai adatok, adatbázisok és saját számítások alapján 1150-1250-nek becsülöm.**

### ***Mintavétel módja, adatgyűjtés, adatfeldolgozás***

A hazai tulajdonú közép vállalkozások jövőképalkotásának vizsgálatát célzó kutatás alapvetően egy egyszeri keresztmetszeti, leíró kutatás. A leíró kutatás olyan kutatás, melyben bizonyos célcsoportok valamely piaci jellemzőjének vagy funkciójának leírása történik meg. Azért egyszeri keresztmetszeti kutatás, mivel az alapsokaságból csak egyszer veszek mintát, és az alapján szerzem meg a szükséges információt. A leíró kutatás során ok-okozati vizsgálatok, módszerek is alkalmazhatók.



Amint már az előzőekben említettem, úgy becsülöm, hogy Magyarországon kb. 1200 hazai tulajdonú középvállalkozás van, mely a kutatás alapsokaságát jelenti. Megközelítésüket különösen az nehezíti, hogy a tulajdonos-vállalkozók igen elfoglalt és büszke emberek. Egy kutatónak nem egyszerű milliárdos vagyonnal rendelkező vállalkozókat megközelíteni, megszólítani. A helyzetet nehezíti az a tény, hogy a kutatás témája sok esetben tabunak számít, a tulajdonos-vállalkozók nem szívesen beszélnek vállalkozásátadási elképzeléseikről. Ezért a mintavétel keretének meghatározása publikus adatbázisokon keresztül lehetséges, viszont a tulajdonos-vállalkozók megközelíthetősége ezen címlistákon keresztül nem biztosítható. Szükség van ugyanis olyan ajánlókra, akik révén ezen tulajdonos-vállalkozókhoz el lehet jutni, és a vállalkozás jövőjével kapcsolatos, bizalmas kérdésekre is hajlandóak választ adni.

Ennek megfelelően a minta kiválasztása két szinten történt meg. Egyrészt publikus adatbázisok (Hoppenstedt Bonnier Marketing CD-ROM, Ecostat TOP-KÖZÉP 100 rangsor) alkalmazásával meghatároztam a hazai magántulajdonú középvállalkozások körét, címlistával és elérhetőséggel, másrészt személyes kapcsolataim megkérdezése révén azonosítottam az általam elérhető hazai tulajdonú középvállalkozásokat.

Így természetesen a mintavétel eljárása nem véletlen, és azon belül is a ***hólabda módszer és a kvótás módszer*** együttes alkalmazásáról van szó. A hólabda módszer azt jelenti, hogy a kutató személyes kapcsolatain keresztül jut a megfigyelt alapegységhez, annak beajánlása alapján. A kvótás módszer alkalmazásával pedig igyekszik a középvállalatok arányát a sokasági ágazati megoszláshoz igazítani, így biztosítva a minta egységeinek sokszínűségét.

Az adatgyűjtés a tulajdonos-vállalkozókkal történő interjúk keretében történik a vállalkozás székhelyén. Előnye, hogy az adatgyűjtés rugalmassága nagy, a kérdések változatossága nagyfokú, és a válaszadás magas aránya biztosítható. Hátránya viszont, hogy az adatok, információk hitelessége nem mindig biztosított. Ezért ennek ellenőrzésére szekunder adatokat is gyűjtök, így:

- ❑ Vállalkozástól kért kimutatások, vállalati dokumentumok, munkaköri leírások, szervezeti diagramm, éves beszámolók;
- ❑ A vállalkozásról és/vagy a vállalkozóról és/vagy a vállalkozóval készített újságcikkek;
- ❑ Interneten megjelent információk, a vállalkozás honlapja;
- ❑ Adatbázisok igénybevétele, statisztikai adatok.

A tulajdonos-vállalkozóval folytatott interjú strukturált kérdőív keretében történik (lásd II. melléklet). Ez azt jelenti, hogy a kérdőívben szereplő kérdésekre ki kell térni, viszont azokon felül is lekérdezhetők információk, tehát el lehet térni a kérdőívtől, ha szükséges, vagy ha a vállalkozó új információkat közöl. Így a *mélyinterjú, kérdőíves felméréssel* a kvalitatív és a kvantitatív kutatás egyfajta kombinációja biztosítható.

28. táblázat

### Empirikus kutatási módszerek főbb jellemzői

	Kvalitatív kutatás	Kvantitatív kutatás
Célkitűzés	Mögöttes okok és motivációk minőségi megértése	Adatok számszerűsítése és az általánosítások megfogalmazása a minta alapján
Minta	Kis számú, nem reprezentatív eset	Nagyszámú, reprezentatív
Adatgyűjtés	Nem strukturált	Strukturált
Adatelemzés	Nem statisztikai	Statisztikai
Eredmény	Probléma megértését segíti	Javaslatot tesz cselekvésre

*Forrás: Malhotra 2001. MARKETING-kutatás*

Miután a strukturált kérdőív első változatában számos olyan kérdést tartalmazott, mely személyes, bizalmas információkra vonatkozott és emiatt sérthette a tulajdonos-vállalkozók személyes információira vonatkozó védelmét, ezért ezzel kapcsolatosan kikértem az illetékes adatvédelmi biztos, Dr. Péterfalvi Attila véleményét. Az adatvédelmi biztos véleménye, mely a III. mellékletben található, csak kis mértékben változtatott a kérdőív első változatán. A II. melléklet kérdőív már a végleges, egyeztetett kérdőívet tartalmazza. A kutatás kérdőíve több modulra oszlik:

1. Azonosítási modul;
2. Vállalkozásátadási kimenetekkel foglalkozó modul;
3. Vállalkozásátadást befolyásoló tényezők modulja.

A kérdőívek adatainak SPSS adatbázisba történő felvitele és szükséges kódolása, proxizása (hogy a szükséges többváltozós statisztikai módszereket elvégezhessük) 2006 júniusa és júliusa során történt meg. Így a jelen disszertáció adatbázisa 3 részből épül fel:

1. **Azonosítási változók (13db):** Azok a változók, amelyek a minta egyedeinek legfontosabb jellemzőit, mint árbevétel, létszám, ágazat, nyelvismeret stb. tartalmazza.

2. **Kimenet-változók (34db):** Azok a változók, amelyek a minta egyedeinek vállalkozásadással kapcsolatos jellemzőit tartalmazzák, és a fejlettebb statisztikai elemzések – lásd faktoranalízis, valamint abból kiindulva a klaszteranalízis – során felhasználásra kerültek.

3. **Befolyásoló tényező változók (30db):** Azok a változók, amelyek a vállalkozásadást befolyásoló tényezőket foglalják magukban.

29. táblázat

#### A kutatás adatbázisa

Minta elemek	Azonosítási változók (13 db.)	EUs jövőkép változók (34db)	Egyéb jövőkép változók (30db)
1	<b>Adatértékek</b>		
2			
.			
.			
.			
.			
.			
34			

A II. mellékletben található strukturált kérdőív alkalmas arra, hogy többváltozós matematikai-statisztikai módszerek alkalmazásával a kutatás fő kérdéseire választ adhassunk. A matematikai-statisztikai feldolgozás során az SPSS programcsomagot alkalmaztam. A matematikai-statisztikai feldolgozás során a következő változótípusokat azonosítottam:

- ❑ 1-től 5-ig terjedő skálán (intervallumskála) jelzi az adott kérdéssel kapcsolatos attitűdöt (pl. mennyire tartja reális jövőkép kimenetnek a családi utódlást);
- ❑ Folytonos valószínűségi változó, ahol külön ügyeltem arra, hogy a felvett értékek nagy különbözősége (pl. árbevétel tartomány) miatt standardizáljam a változót;
- ❑ Bináris változó (pl. Véleménye szerint fel kívánják-e vásárolni vállalkozását? Igen, Nem);
- ❑ Nominális skála (Pl: Ágazat).

A matematikai-statisztikai feldolgozás során három megközelítést alkalmaztam:

- **Hipotézistesztesztelés:** a kutatás első része egy pontosan előre definiált hipotézisrendszer érvényességét tesztelte. A megfelelő módszertan a különböző típusú változók kapcsolatát vizsgálja a statisztikai kontingenciatáblákban (keresztáblákkal) a kapcsolódó érvényességi és szignifikancia tesztekkel együtt. Ha szignifikáns kapcsolatról van szó két változó között, akkor azt a kontingencia koefficiens alapján meghatározhatjuk. Alkalmazott módszertan tehát: gyakorisági eloszlás, keresztábla,  $\chi^2$ -statisztika, valamint megfelelő esetekben regresszió számításával az ok-okozati kapcsolatok felderítése, hipotézisek tesztelése.
- **Faktoranalízis:** a minta feltérképezésének célja, hogy kevesebb meghatározó tényező, faktor alapján szintetizáljuk a változókban lévő információt. Így megállítható, hogy a változók függetlenek-e, vagy számuk csökkenthető metaváltozóba. A hipotézisem szerint ugyanis a hazai magántulajdonú középvállalkozások besorolhatók homogén csoportokba ezen faktorok alapján. Továbbá választ kaphatunk a módszer által arra, hogy mely jellemzők határozzák meg Magyarországon e vállalati kör vállalkozásátadási döntését.
- **Klaszteranalízis:** a klaszteranalízis egy olyan többváltozós matematikai-statisztikai módszer, amely a megfigyelt egységeket hasonló csoportokba osztja. A faktoranalízis eredményeként adódó meghatározó faktorok alapján azonosíthatók ezen klaszterek hierarchikus klaszterelemzéssel, azon belül is összevonó átlagos lánc módszer alkalmazásával. Az alkalmazott módszertant illetően azért esett a választás a hierarchikus módszerre, mert a nem hierarchikus módszer esetében meg kell adni előre a klaszterek számát, továbbá a klaszterközéppontok kiválasztása is esetleges. Ez esetben a klasztermegfigyelések függhetnek az adatmegfigyelések sorrendjétől. A nem hierarchikus klaszterelemzés előnye egyszerűségében, gyorsaságában rejlik, amely nagy elemszámú minták esetében hasznos lehet. Jelen esetben a mintaelemszám alacsony. A hierarchikus klaszterezés során az összevonó módszer abból indul ki, hogy minden egyes elem külön klasztert alkot. A klaszterek a megfigyelési egységek egyre nagyobb és

nagyobb klaszterekbe csoportosításával alakulnak ki. A folyamat addig folytatódik, amíg minden elem egyetlen klaszter tagjává válik.

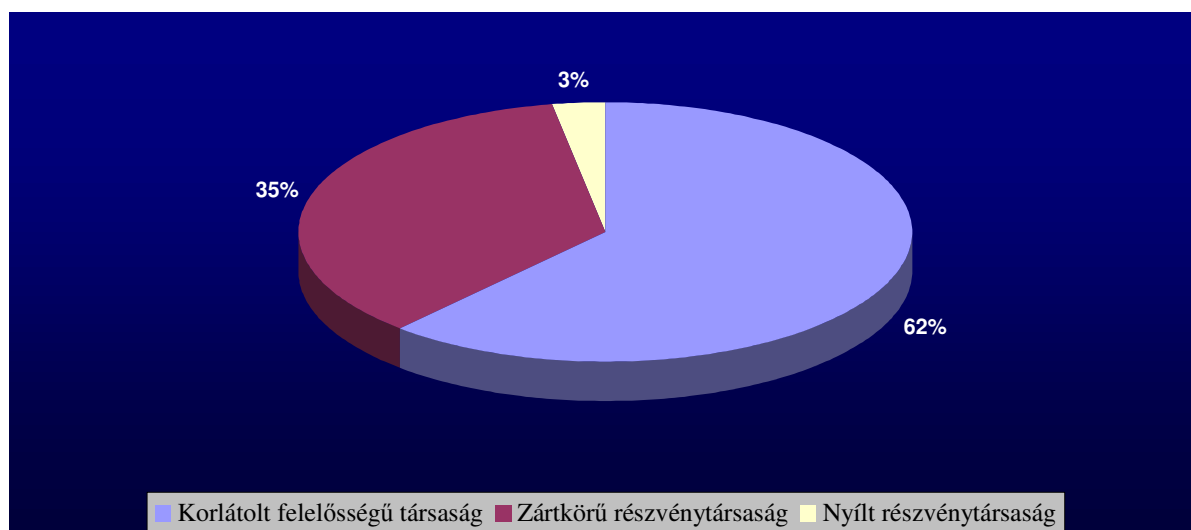
A kvantitatív adatfeldolgozás eredményeinek ellenőrzésére felhasználtam a mélyinterjúk során szerzett többletinformációkat, elmesélt valós történeteket, melyekről a tulajdonos-vállalkozók beszámoltak. A mélyinterjúk hagyományosan a kvalitatív adatgyűjtés módszerének számítanak, elsősorban arra alkalmasak, hogy az interjúalany motivációit, nézeteit és érzéseit feltárják. A mélyinterjúk során feltett strukturálatlan nyitott kérdésekre adott válaszok, történetek minőségi információt nyújtottak a kutatási cél megvalósítása érdekében.

A vállalkozások tulajdonos-vállalkozóival folytatott interjúk során a személyes kapcsolat előnyeit ki lehetett használni; többek között elmondták véleményüket és döntéseik magyarázatát a lehetséges jövőkép kimenetek közötti választással kapcsolatban, és így egyedi élethelyzetek, családi állapotok és vállalkozási, iparági szituációk tárultak fel előttem. Egyedi esetek bemutatásával – természetesen megőrizve az adott vállalkozás anonimitását a bizalmas adatokra való tekintettel – érzékeltetni, alátámasztani, sokszínűbbé kívánom tenni a matematikai-statisztikai módszerek által leegyszerűsített képet. Ugyanis a vállalkozói élet sokkal változatosabb annál, mint ahogy azt a kvantitatív kutatások mutatják.

### ***Kutatási minta***

A strukturált kérdőív mélyinterjúk felmérését 34 magyar magántulajdonban lévő középvállalkozás tulajdonos-vállalkozóival folytattam le, amely az alapsokaságnak 2,8%-a. Eredetileg a disszertáció tervezet megírásakor a szándékom az volt, hogy 40 tulajdonos-vállalkozót kérdezek majd meg. Sajnos azonban a megközelített tulajdonos-vállalkozók közül néhányan nem válaszoltak üzleti titokra, a vállalkozásátadással kapcsolatos tervek hiánya, valamint a téma „érzékenysége” hivatkozva.

A disszertáció jelen fejezete e mintának a jellemzőit mutatja be. A minta gazdálkodási forma szerinti megoszlását a következő ábra szemlélteti:

**A minta gazdálkodási forma szerinti megoszlása**

Amint az a fenti ábrán látható, a megfigyelt vállalkozások több mint 60%-a korlátolt felelősségű társaság formában működik, és mindössze 3%-uk (1 vállalkozás) működik nyílt részvénytársaság formában. Mindez felhívja a figyelmet arra, hogy a társaságok saját tőkeoldali finanszírozása (azaz külső tulajdonos bevonása) eléggé nehézkes és rugalmatlan.

A minta regionális elhelyezkedését vizsgálva, könnyen megállapítható, hogy a vállalkozások túlnyomó többsége a közép-magyarországi régióban található. Ennek okai, hogy egyrészt a disszertáció szerzője maga is Budapesten él, és kapcsolatai révén ezen vállalkozásokhoz jutott és juthatott el, másrészt a középvállalkozások is tudatosan Budapest centrikusak, hiszen tevékenységük az egész országra kiterjed, és innen a legkönnyebb a vállalkozást megszervezni (lásd 30. táblázat).

**A minta vállalatainak regionális megoszlása**

Régió	Minta	
	száma	%
Budapest	20	58,8
Pest megye	5	14,7
Közép-Magyarország	25	73,5
Közép-Dunántúl	2	5,9
Nyugat-Dunántúl	1	2,9
Dél-Dunántúl	0	0,0
Észak-Magyarország	0	0,0
Észak Alföld	2	5,9
Dél Alföld	4	11,8
<b>Összesen</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

A mintán belül a feldolgozóipari, építőipari, kereskedelmi és a szolgáltató vállalkozások találhatók meg. Amint az a mintából kitűnik, a sokasághoz képest a feldolgozóipari, építőipari, pénzügyi és egyéb szolgáltatásokkal foglalkozó vállalkozások túlreprezentáltak, így a rájuk vonatkozó megállapítások nagyobb biztonsággal kiterjeszthetők. Mezőgazdaságban, oktatásban, illetve egészségügyben működő vállalkozások a mintán belül nem fordulnak elő, így általánosan róluk nem sokat tudunk mondani, külön kutatás részét képezheti ezen vállalkozások vállalkozásadási helyzetének felmérése.

**A minta vállalatainak ágazati megoszlása**

Ágazati besorolás	Minta	
	száma	%
Élelmiszeripar	3	8,8
Fa, papíripar, könyvkiadás	2	5,9
Vegyipar és egyéb nemfém ipar	1	2,9
Fémalapanyag-gyártás és feldolgozás	6	17,6
Gép-, berendezés-, és járműgyártás	3	8,8
Építőipar	3	8,8
Kereskedelem	6	17,6
Szolgáltatás	10	29,4
<b>Összesen</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

A vállalatméretet 3 kategória szerint elemeztem, a főállásban alkalmazottak száma és a nettó árbevétel – azon belül az export árbevétel – alapján. A minta alkalmazotti létszám szerinti megoszlását a következő táblázat mutatja:

32. táblázat

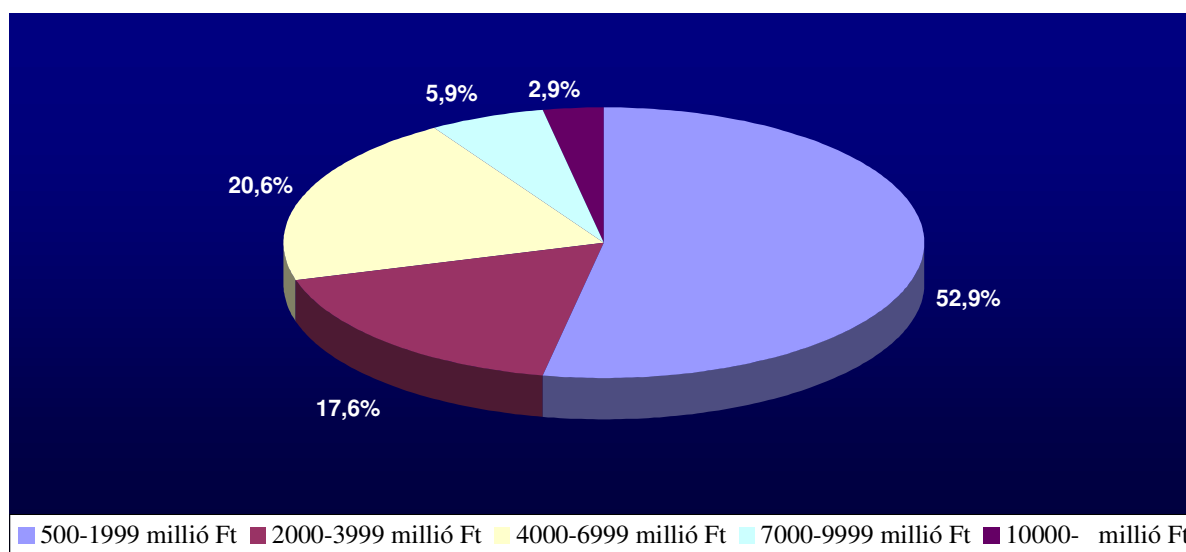
**A minta vállalatainak alkalmazotti létszám szerinti megoszlása**

Alkalmazottak száma fő	Minta	
	száma	%
50–89	11	32,4
90–129	8	23,5
130–169	3	8,8
170–219	5	14,7
220–249	7	20,6
<b>Összesen</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

A minta vállalkozásainak nettó árbevétel szerinti megoszlását az alábbi ábra tartalmazza:

22. ábra

**A minta vállalatainak megoszlása nettó árbevételük szerint**



A nettó árbevétel szerint a minta túlnyomó többségét (mintegy 53%-át) a 2 milliárd forint nettó árbevétel alatt lévő vállalkozások alkotják. Továbbá jellemző még a 2–7 milliárd forint forgalommal bíró vállalkozások előfordulása a mintában. 7 milliárd forint forgalom felett csupán 3 vállalkozás teljesít.

Az export árbevétel nettó árbevételen belüli aránya a mintán belül eléri a 16,7%-ot. Az ECOSTAT felmérése szerint ez az arány a magyarországi kis- és középvállalkozásoknál 15%,



ami arra enged következtetni, hogy a mintában szereplő vállalkozásokra általánosan az exporttevékenység sokaságnak megfelelő aránya a jellemző. A minta fele exporttevékenységet egyáltalán nem folytat.

33. táblázat

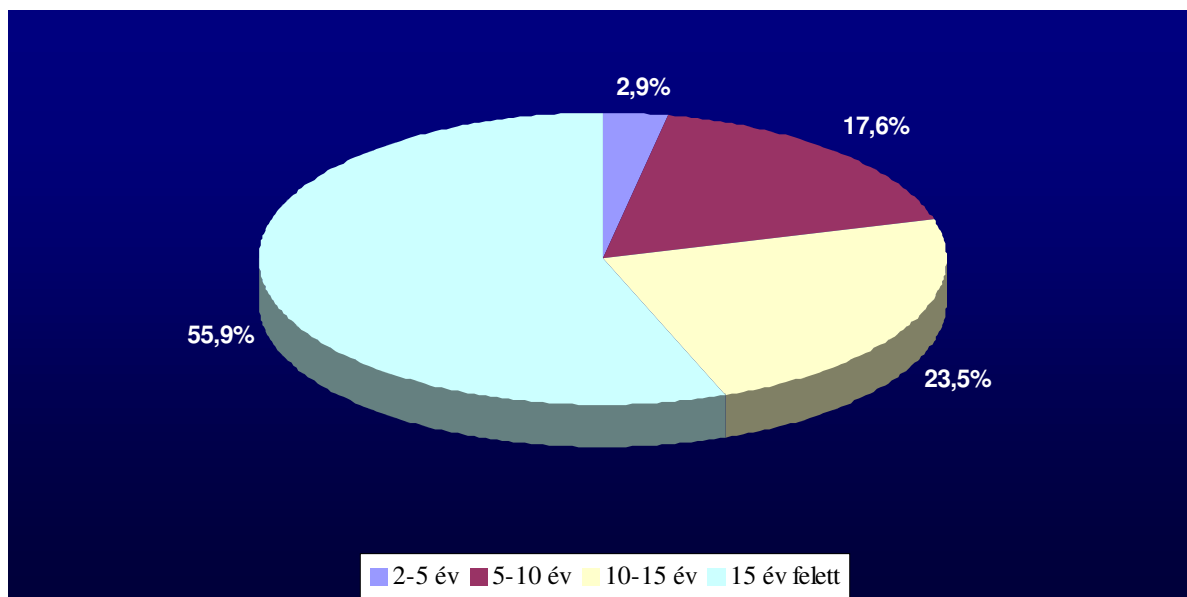
**A minta vállalatainak export árbevétel szerinti megoszlása**

Export árbevétel aránya a nettó árbevételen belül %	Minta	
	száma	%
Nincs export	17	50,0
10% alatt	4	11,8
25% alatt	6	17,6
50% alatt	2	5,9
50% felett	5	14,7
<b>Összesen</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

A minta vállalatainak életkor szerinti megoszlását az alábbi ábra mutatja:

23. ábra

**A minta vállalatainak életkor szerinti megoszlása**



A mintában szereplő középvállalkozások túlnyomó többsége legalább 5 éve működik, ami azt jelenti, hogy ezen vállalkozások már megállapodott, stabil működéssel jellemezhetők. Így várható, hogy működésük folyamatos marad a közeljövőre nézve. Viszonylag alacsony a nemrég alakult vállalkozások aránya (mindössze 2,9%). Jellemző viszont a 15 év feletti

múlttal rendelkező vállalkozások dominanciája (55,9%), amely jelzi, hogy a mintában szereplő vállalkozások többsége vállalkozásátadási problémákkal szembesülhet.

A mintában szereplő vállalkozásoknál megvizsgáltam továbbá, hogy milyen saját erő állhat rendelkezésre a tulajdonos-vállalkozók számára a növekedésből adódó beruházási igény finanszírozására. A saját erő egyrészt állhat az eddigi évek megtakarításaiból (saját tőke), másrészt a vállalkozásból folyamatosan termelődő jövedelemből (üzemi nyereség). Az alábbi táblázatok ezen értékek alakulását mutatják:

34. táblázat

**A minta vállalatainak saját tőke szerinti megoszlása**

Saját tőke	Minta	
	száma	%
0–499 millió forint	16	47,1
500–999 millió forint	10	29,4
1000–1999 millió forint	2	5,9
2000–3999 millió forint	5	14,7
4000 millió forint felett	1	2,9
<b>Összesen</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

35. táblázat

**A minta vállalatainak árbevétel arányos nyereség szerinti megoszlása**

Üzemi nyereség aránya a nettó árbevételen belül	Minta	
	száma	%
0–4%	10	29,4
4–7%	10	29,4
7–10%	7	20,6
10–15%	5	14,7
15% felett	2	5,9
<b>Összesen</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

Nagyon fontos azonban annak vizsgálata is, hogy erre a saját erőre mekkora kötelezettség teher hárul:

**Kötelezettségek aránya a saját tőkéhez a minta vállalatainál**

<b>Kötelezettségek aránya a saját tőkéhez</b>	<b>Minta</b>	
	<b>száma</b>	<b>%</b>
0–49%	12	35,3
50–99%	10	29,4
100–149%	7	20,6
150–299%	3	8,8
300% felett	2	5,9
<b>Összesen</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

A kérdőíves megkérdezés során törekedtem arra, hogy az adott vállalkozás tulajdonosát kérdezzem meg. A tulajdonos-vállalkozók életkor szerinti megoszlását az alábbi táblázat tartalmazza:

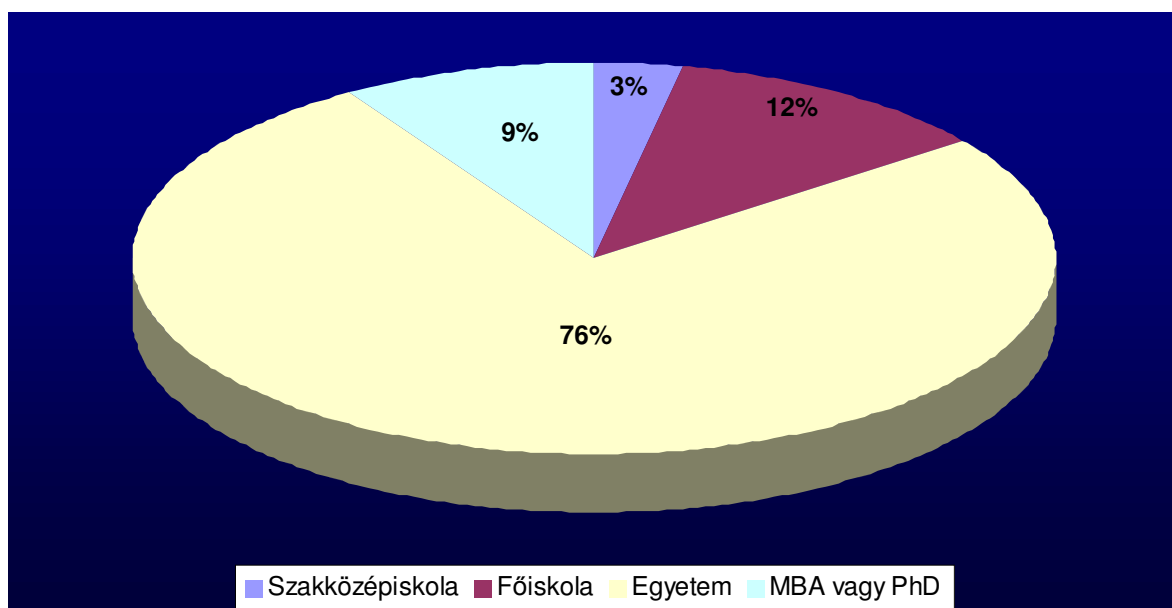
**Tulajdonos-vállalkozók életkor szerinti megoszlása**

<b>Életkor</b>	<b>Minta</b>	
	<b>száma</b>	<b>%</b>
0–49 év	10	29,4
49–59 év	16	47,1
60–65 év	6	17,6
65 év felett	2	5,9
<b>Összesen</b>	<b>34</b>	<b>100,0</b>

A tulajdonos-vállalkozók átlagos életkora 54,26 év. Ismerve a nemzetközi szakirodalmat ez az életkor, amelynél a vállalkozók elgondolkodnak a hogyan továbbról, a vállalkozásátadás lehetséges irányairól. Mindez úgy érzem, alátámasztja kutatásom jogosságát és célszerűségét.

A megkérdezett tulajdonos-vállalkozók 1 fő kivételével felsőfokú végzettséggel rendelkeznek, sőt 3 fő MBA-vel vagy doktori fokozattal is rendelkezik.

A megkérdezett tulajdonos-vállalkozók legmagasabb végzettsége



### *Kutatási eredmények*

A kutatás keretében a következő célkitűzések és alapkérdések mentén vizsgálom az adatbázist:

#### 1) Hipotézisek tesztelése

- ❑ Milyen lehetőségekkel és kihívásokkal számolnak a mintában szereplő közép-vállalkozások tulajdonos-vállalkozói?
- ❑ Milyen jövőkép-kimeneteket részesítenek előnyben a tulajdonos-vállalkozók (1. hipotézis)?
- ❑ Hogyan hat a tulajdonos-vállalkozó életkora a vállalkozásátadásra vonatkozó elképzelésekre (2. hipotézis)?
- ❑ Hogyan hat az alkalmas utód jelenléte a vállalkozásátadásra vonatkozó elképzelésekre (3. hipotézis)?
- ❑ Hogyan hat a család befolyása a vállalkozásátadásra vonatkozó elképzelésekre (4. hipotézis)?

- Hogyan befolyásolják a vállalkozás jellemzői, vonzó jellege a vállalkozásátadási döntést (5. hipotézis)?
- Végül hogyan hatnak az iparág jellemzői a vállalkozásátadási döntésre (6. hipotézis)?

***Alkalmazott módszer:*** átlagszámítás, szórásszámítás, keresztábrák

- 2) A vállalkozásátadási döntést befolyásoló tényezők milyen főbb faktorokra, tényezőkre vezethetők vissza?

***Alkalmazott módszer:*** KMO és Bartlett próba, faktoranalízis

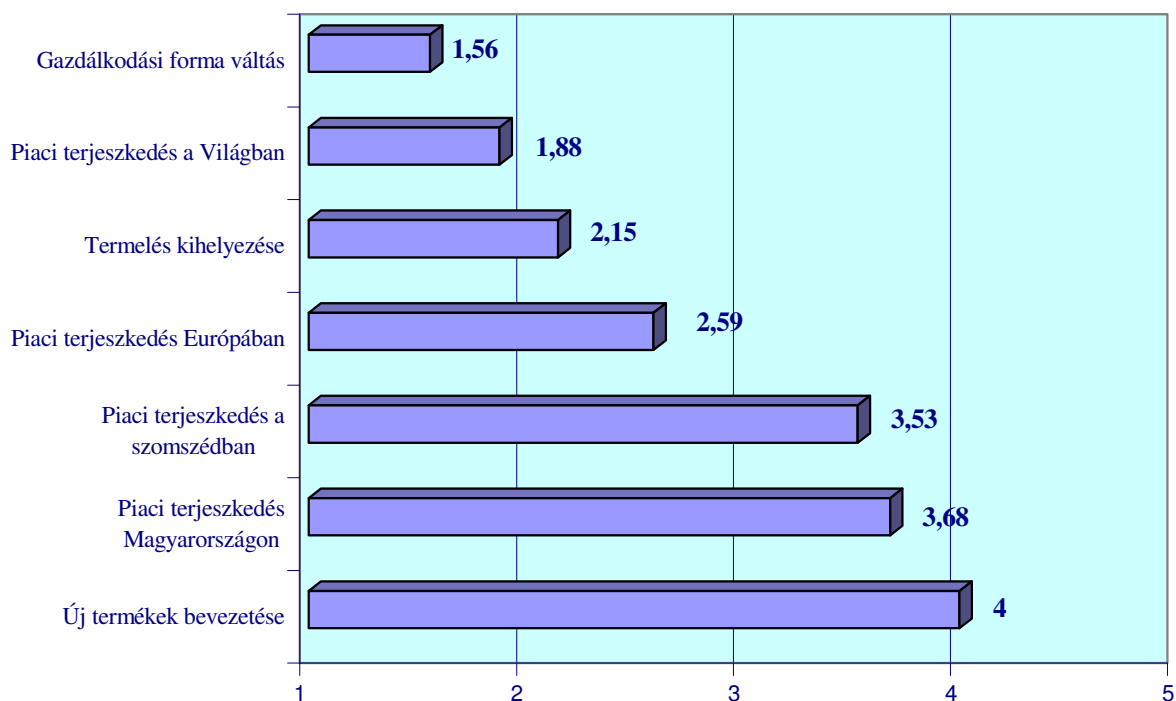
- 3) Milyen markánsan elkülönülő csoportok azonosíthatók? Melyek ezen csoportok főbb jellemzői?

***Alkalmazott módszer:*** klaszteranalízis, keresztábrák

### **Hipotézisek tesztelése**

Először felmértem, hogy a mintában szereplő vállalkozások tulajdonosai milyen lehetőségekkel és kihívásokkal szembesülnek (lásd 25. és 26. ábra).

### Vélt lehetőségek a külső környezetben



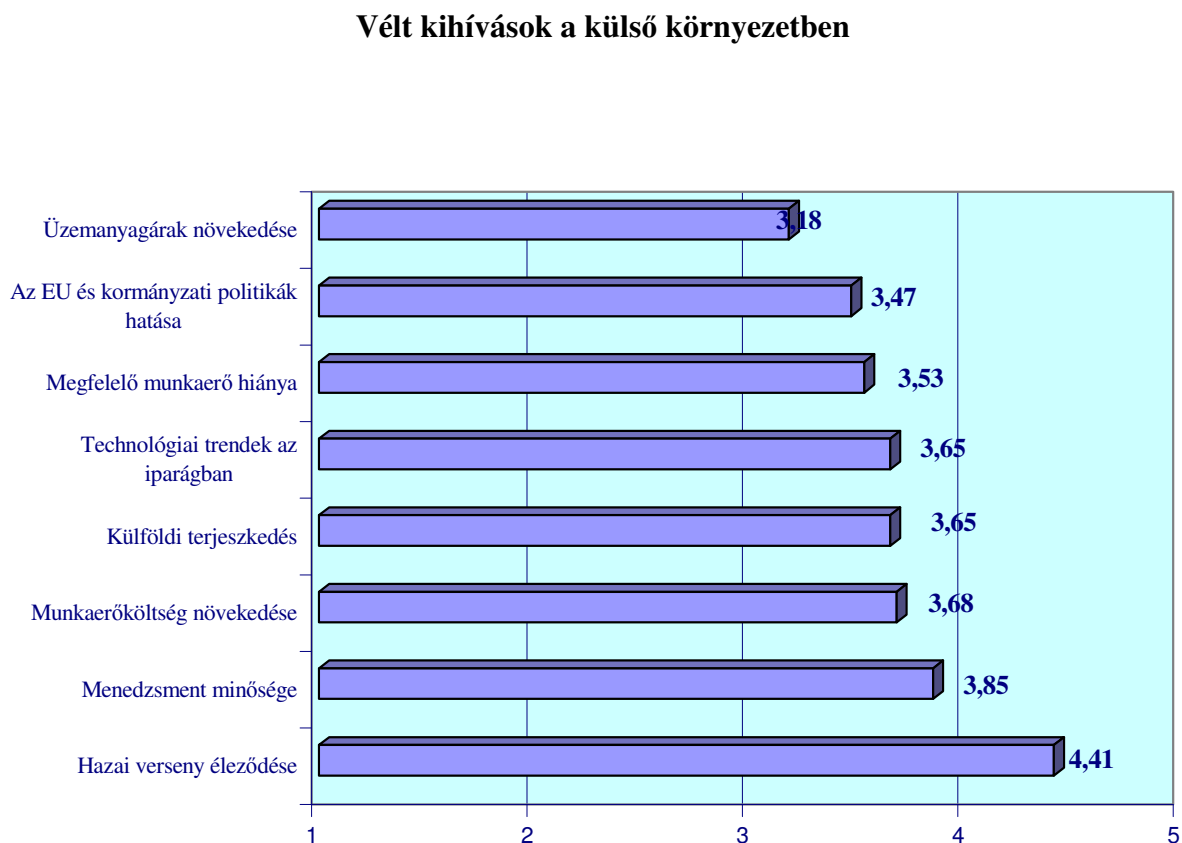
Amint az az ábrán jól látható, a tulajdonos-vállalkozók alapvetően a termék- és szolgáltatási struktúra fejlesztésében, valamint Magyarországon és a szomszédos országokban történő terjeszkedésben látnak lehetőséget. A minta közel fele azonban gondolkodik a Nyugat-Európába történő terjeszkedésben is, mivel úgy érzik, hogy tevékenységük, termékeik és szolgáltatásaik kellően versenyképesek és egyediek ahhoz, hogy sikeresek lehessenek.

Meglepő, hogy a válaszadók kis arányban jelölték meg a termelés kihelyezését, mint stratégiai irányt. Ennek oka talán, hogy a mintában sok kereskedelmi és szolgáltató cég található.

Végül érdemes megemlíteni, hogy a gazdálkodási forma váltással (például rt.-ből kft.-vé) a tulajdonos-vállalkozók egyáltalán nem foglalkoznak, pedig ez megnehezíti a külső tőke bevonását a vállalkozásba.

Végül érdekes megemlíteni, hogy a gazdálkodási forma váltással (például rt.-ből kft.-vé) a tulajdonos-vállalkozók egyáltalán nem foglalkoznak, pedig ez megnehezíti a külső tőke bevonását a vállalkozásba.

26. ábra



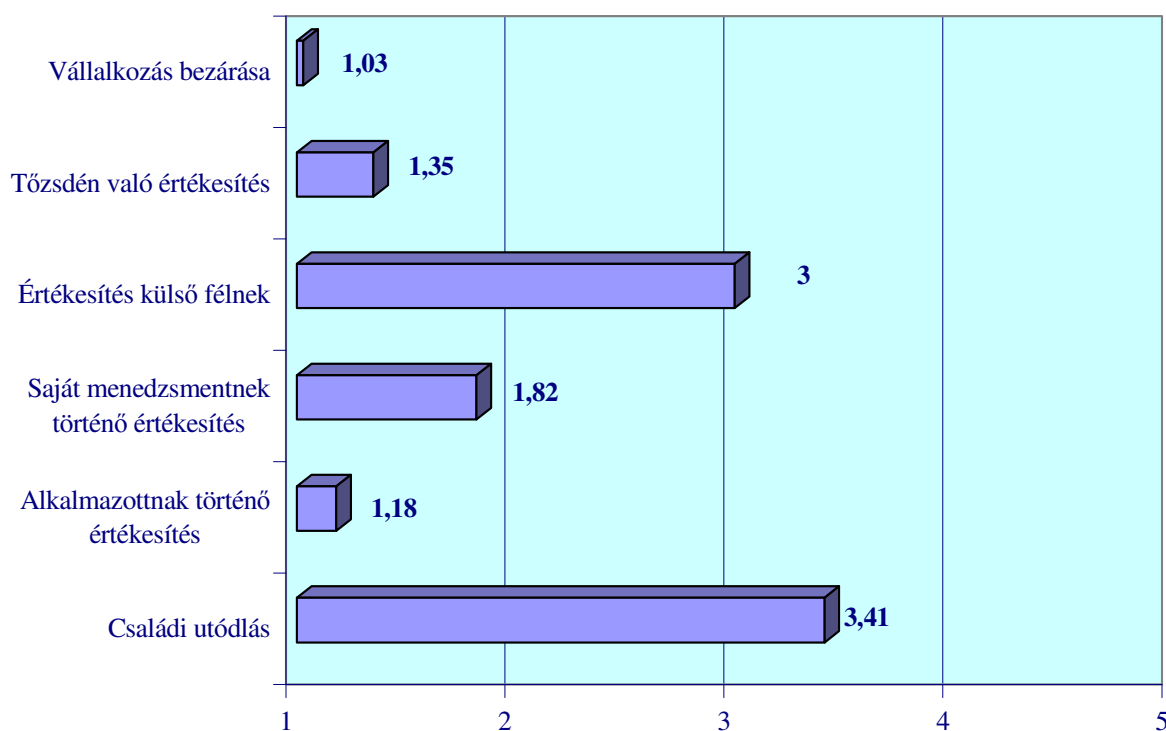
Amint a fenti ábrán látható, a tulajdonos-vállalkozók a hazai verseny éleződésétől tartanak a legjobban. Ezenfelül még komoly kihívásként érzékelik a tevékenységhez szükséges menedzsment biztosítását, a külföldi terjeszkedést, valamint a technológiai trendeknek való megfelelést. Érdekes még megemlíteni, hogy komoly kihívásként jelenik meg a munkaerőköltség várható növekedése, amely több vállalatnál is komoly problémákat fog okozni a versenyképesség terén.

Ebben a környezetben nagyon érdekes megvizsgálni, hogy a tulajdonos-vállalkozók miben látják vállalkozásuk jövőjét, milyen jövőképkimenetet tartanak valószínűnek a vállalkozásátadással kapcsolatos döntés során. A strukturált kérdőívben arra kérdeztem rá, hogy a tulajdonos-vállalkozó mennyire tartja valószínűnek – egy ötfokú skálán – az egyes

jövőképkiemenetek bekövetkezését saját cégével kapcsolatosan. A kapott válaszokat átlagolva a következő ábrán szereplő eredményeket kaptam:

27. ábra

### Jövőképkiemenetek bekövetkezésének valószínűsége



Amint a fenti ábrán látható, a tulajdonos-vállalkozók egyik fele a családi utódlást, másik fele a külső félnek történő értékesítést tartotta valószínű jövőképkimenetnek. A döntés, hogy e két jövőképkimenet közül melyiket válasszák, számos faktor függvénye. Ennek vizsgálata a faktoranalízis során történik majd meg.

Harmadik lehetőségként jelenik meg csupán a saját menedzsmentnek történő értékesítés, amely az esetek csupán elenyésző hányadában bizonyult várható jövőképkimenetnek.

A tulajdonos-vállalkozók egyáltalán nem számolnak az alkalmazottnak történő értékesítéssel és a vállalkozás bezárásával. Ennek okai egyrészt, hogy az alkalmazottak nem



rendelkeznek akkora tőkével, hogy a tulajdonos-vállalkozót kivásárolhassák, másrészt joggal túl értékesnek tartják a vállalkozásukat ahhoz, hogy egyszerűen megszüntessék.

Végül az angolszász gyakorlattal szemben a tulajdonos-vállalkozók egyáltalán nem számolnak a részvények tőzsdei bevezetésével és értékesítésével. Ennek okait az alábbi táblázatban foglaltam össze a válaszok alapján:

38. táblázat

**Tőzsdén való megjelenés hátrányai**

<b>Hátrány</b>	<b>Minta</b>	
	<b>száma</b>	<b>%</b>
Nincsen szükség tőkebevonásra	7	43,8
Más utódlási kimenetben érdekelt	3	18,8
Túl kicsi a vállalat	3	18,8
Túl komplex a tőzsdei bevezetés folyamata	2	12,5
Túl drága a tőzsdei bevezetés	1	6,3
<b>Összesen</b>	<b>16</b>	<b>100,0</b>

A tőzsdén való megjelenést tovább hátráltatja a kutatás azon eredménye, hogy a mintában szereplő vállalkozások túlnyomó többsége zárt struktúrákban működik, és a tulajdonos-vállalkozók még csak nem is hajlandók ezen változtatni (lásd a gazdálkodási forma váltás változót). Így a külső tőke bevonása, a vállalkozás üzletrészeinek vagy részvényeinek értékesítése nehézkessé, bonyolulttá válik.

**Következtetésképp a H1 hipotézist elfogadtam azzal a kiegészítéssel, hogy a tulajdonos-vállalkozók egyaránt nem gondolkodnak a vállalkozás bezárásában, az alkalmazottaknak történő értékesítésben, valamint a tőzsdén való megjelenésben. Így a kutatásban reálisan két jövőképkimenetet érdemes vizsgálni: a családi utódlást és a külső félnek történő értékesítést.**

A mélyinterjúk lefolytatása során nagyon érdekes esetet figyeltem meg a jövőképkimenet megválasztásával kapcsolatosan:

Az egyik eset egy közel 10 milliárd forint forgalommal rendelkező építőipari vállalkozás esete. A vállalkozás 1990-ben alakult, egy már meglévő, de súlyos anyagi helyzetben lévő építőipari vállalkozás végelszámolása után. Az akkori menedzsment és dolgozók vásárolták meg a vállalkozás tulajdonrészét. A tulajdonos-vállalkozó tulajdoni részaránya a legnagyobb, mintegy 31%, de 3 vezetőtársával együtt 56%-os részesedésük van a vállalkozásban, így 4-ük döntése alapján alakul a vállalkozás jövője. Tulajdonosi részesedésük folyamatosan nő, ahogy a volt dolgozók eladják tulajdonrészüket.

Amikor a jövőképkimenettel kapcsolatos kérdéseket vizsgáltam, először a családi utódlásra kérdeztem rá. Az 59 éves tulajdonos-vállalkozónak van egy 30 év körüli, műszaki egyetemet végzett fia, aki igen jól beszél angolul. Az egyetem elvégzése után rögtön apja vállalkozásánál kezdett dolgozni, ahol 3 év alatt igen jól „bedolgozta” magát. Projektmenedzserként dolgozik, és önállóan felel egy-egy építési projektért. Munkatársai szeretik és elismerik. A probléma csupán az, hogy édesapja nem vitte magával üzleti tárgyalásokra, és az üzleti kapcsolatait sem adta át számára. Jellemző, hogy a fiú a vállalkozás vezetőségi ülésein, közgyűlésein meg sem jelenik. Így nem rendelkezik kellő pénzügyi, szervezési és iparági ismerettel ahhoz, hogy átvehesse a vállalkozást. Édesapja egy alkalommal ezért ki is fejtette: „(fiam átvenné a céget) persze lehetséges, de elképzelhető, hogy nem egy mérnöknek kell lenni a vállalkozás első számú vezetőjének és tulajdonosának”. A tulajdonos-vállalkozónak van azonban egy lánya is, aki a Budapesti Gazdasági Főiskolán végzett mérlegképes könyvelőként. Ő ugyancsak a vállalkozásnál kezdett dolgozni a személyzeti osztályon, de nem szerette, ha irányították. Emiatt elhagyta a vállalkozást és egy büfét nyitott, ahol élvezi elnyert önállóságát.

Tulajdonostársai közül a műszaki ügyvezető, aki jelenleg is a Budapesti Gazdasági és Műszaki Egyetem egyik műszaki tanszékén tanít, épp most ment nyugdíjba. 2 gyermeke van, egy fia és egy lánya. Mindketten a vállalkozásnál dolgoznak, lánya építészmérnökként, fia művezetőként. Azonban a fent említett indokok miatt nem alkalmasak arra, hogy a vállalkozás vezetését átvegyék. A műszaki ügyvezető sem a családból, sem az egyetemről nem nevelt ki utódot.

Egy másik tulajdonostársa a 47 éves, műszaki végzettségű termelési igazgató. Szakmai értelemben ugyan képes lenne átvenni a vállalkozás irányítását, viszont nem rendelkezik a szükséges nyelvtudással, közgazdasági ismeretekkel – a vállalkozás ugyanis Magyarország mellett Romániában, Szerbiában és Ukrajnában is jelen van.

Harmadik tulajdonostársa a 44 éves gazdasági igazgató, akinek gyermekei még nagyon fiatalok a vállalkozás átvételéhez.

Mindemiatt a családi utódlás nem volt megfelelő jövőképkimenet. Ekkor rákérdeztem arra, hogy volt-e felvásárlási kísérlet a vállalkozás irányában. „Mi az hogy! Háromszor is.” – hangzott a válasz. Egy svéd belépni kívánó építőipari vállalkozás kétszer is próbálkozott 1994-ben és 1996-ban. Habár a vállalkozás menedzsmentje szívesen vette volna a felvásárlást, a felvásárlás mindkét esetben meghiúsult. Először ugyanis nagyon alacsony áron kívánták megvásárolni, és abba a tulajdonosok nem mentek bele. Másodszor ugyan szép árat kínált a svéd vállalkozás, de elálltak, mert szerintük a vállalkozás nem volt kellően átlátható és megijedtek.

Harmadszor 2003-ban próbálták a vállalkozást felvásárolni, ahol a felvásárló az egyik hazai versenytársuk lett volna. Miután a két vállalkozás egymást kiegészítő alapprofillal rendelkezett, ezért még szinergiák is lettek volna a felvásárlás révén. A probléma csak abban állt, hogy a felvásárló cég a felvásárláshoz szükséges tőke hiányában a tőzsdére kívánt volna együttesen menni, azzal indokolva döntését, hogy a tőzsdei megjelenéssel hatalmas cégérték növekedést érhetnek el, ami jelentős profitot jelenthet a tulajdonosoknak. A tulajdonos-vállalkozó végül ezt az ajánlatot is elutasította, mivel a tőzsdei megjelenés révén a versenytárs a közös vállalkozás többségi tulajdonát önerő nélkül megszerezhetné volna. Ezáltal megszerezte volna még a vállalkozás kapcsolatait és termelési kapacitásait is. További ellenérv volt, hogy a vállalkozásnak nem volt szüksége plusz tőkére, hiszen üzemi-üzleti nyeresége évek óta folyamatosan nőtt, és elérte az 1 milliárd forintot!

A háromszori sikertelen felvásárlási kísérlet után a tulajdonosok úgy döntöttek, hogy külső félnek nem kívánják eladni a vállalkozást, „legyen családjaink biztos megélhetése” – ahogy fogalmaztak.

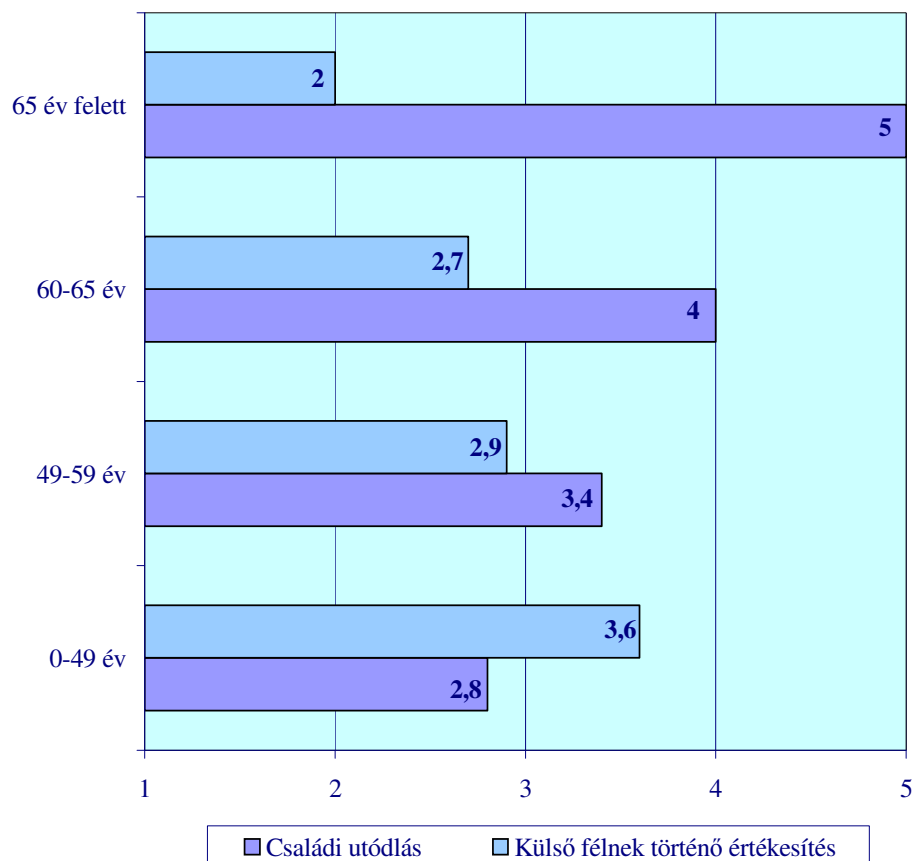
Miután azonban a tulajdonos-vállalkozó pár éven belül készen áll átadni a vezetést, ezért az egyetlen reális jövőkép alternatíva a tulajdonostársak általi kivásárlás maradt (MBO vagy LBO).

Az első hipotézisem tehát a jövőképkimenetek közötti választásra irányult. A további öt hipotézis viszont már a jövőképkimenet választását befolyásoló tényezőkre vonatkozik. Nemzetközi irodalomban gyakran olvasható, hogy a tulajdonos-vállalkozó életkora jelentősen befolyásolja a vállalkozásátadási döntést, azaz hogy a családi utódlást vagy a külső félnek történő értékesítést választja a tulajdonos-vállalkozó.

Kereszt tábla alkalmazásával megvizsgáltam, hogy van-e szignifikáns kapcsolat a tulajdonos-vállalkozó életkora és a családi utódlás, valamint a külső félnek történő értékesítés bekövetkezésének valószínűsége között. Ezen adatokat átlagolva a következő eredményt kaptam:

28. ábra

#### A tulajdonos-vállalkozó életkora és a jövőképkimenetek összefüggése



Amint az az ábrán jól kivehető, minél idősebb a tulajdonos-vállalkozó, annál szívesebben választja a családi utódlást, és annál kevésbé a külső félnek történő értékesítést.

**Következtetésképp a H2 hipotézist elvettem, mivel a tulajdonos-vállalkozó öregedésével nő a családi utódlás bekövetkezésének valószínűsége. Továbbá a tulajdonos-vállalkozók életkorának növekedésével csökken a külső félnek történő értékesítés valószínűsége.**

Az állítást megerősíti az alábbi megfigyelt eset is:

Egy tankönyvkiadással foglalkozó közép vállalkozás tulajdonosa 68 éves. 15 év alatt sikerült felépítenie egy igen sikeres és jövedelmező vállalkozást. Egy igazi sikertörténet, mondhatnánk. Jelenleg éppen a vállalkozásátadás okoz neki igazán fejtörést...

Ugyanis annak ellenére, hogy különböző nemzetközi versenytársak többször is megpróbálták felvásárolni, a családi utódlásban hitt. 40 év körüli fiát folyamatosan készítette fel a vállalkozás átvételére. A fiú gyakorlatilag a teljes ranglétrát megjárta a tankönyvek rakodásától egészen a nyomdákkal való tárgyalásig és szerződés kötésig. Sőt, olyannyira betanult a vállalkozás irányításába, hogy minden fontosabb tárgyaláson részt vett édesapja oldalán. Ezen túlmenően 50%-ban tulajdonosa is lett a vállalkozásnak. Úgy tűnt mindenki számára, hogy a fiú képes lesz átvenni a vállalkozást, és ő lesz az utód. Sajnos azonban tragikus hirtelenséggel életét vesztette, mély gyászba sodorva a családot és utódlási gondokat okozva a vállalkozásnál.

A tulajdonos-vállalkozónak van azonban még egy lánya is, aki jelenleg a Nemzetközi Üzleti Főiskolát végzi. Hajlandó lenne a vállalkozás átvételére, de nem rendelkezik a szükséges pénzügyi, szervezési, iparági ismeretekkel, nem ismeri a vállalkozást és az üzleti kapcsolatokat. A tulajdonos-vállalkozó ezért most nagy gyorsasággal igyekszik a szükséges ismereteket lányának átadni, hogy a vállalkozást felkészülten átvehesse.

Egy másik eset egy nagy forgalommal és nyereséggel rendelkező, több mint 10 országban jelenlévő kereskedelmi vállalkozás esete, ahol a 45 éves tulajdonos-vállalkozónak egy 10 éves fia, és egy 8 éves lánya van. Éppen idén jelentkezett nála egy francia kereskedelmi vállalkozás, amelynek Közép-Kelet-Európában nincsen jelenléte. Mindemiatt igen szép árat ígért a vállalkozásért úgy, hogy kérte, a tulajdonos-vállalkozó még legalább 5 évig vigye a vállalkozást, most már a közös vállalat részeként. Ezért cserébe a tulajdonos-vállalkozó kisebbségi részesedést kap a közös vállalatban, használhatja tovább a vállalkozás az elnevezését, és az üzlet sikeres viteléért még sikerdíjra is jogosult.

A tulajdonos-vállalkozót megkérdeztem, hogy ha eladja vállalkozását, akkor mi lesz gyermekeivel. A válasza a következő volt: „Még túl fiatalok, hogy rájuk tervezsem a vállalkozást. A mostani értékesítésből származó bevételemből pedig megvalósíthatják majd vállalkozási vágyaikat, álmaikat.”

Az értékesítés folyamatban van...

Következő hipotézisem a családi utód alkalmasságával volt kapcsolatos. Hipotézisem szerint amennyiben a családi utód alkalmas a vállalkozás átvételére, akkor nagyobb valószínűséggel a tulajdonos-vállalkozó a családi utódlást választja. Az alkalmasságot öt különböző szempont szerint mértem:

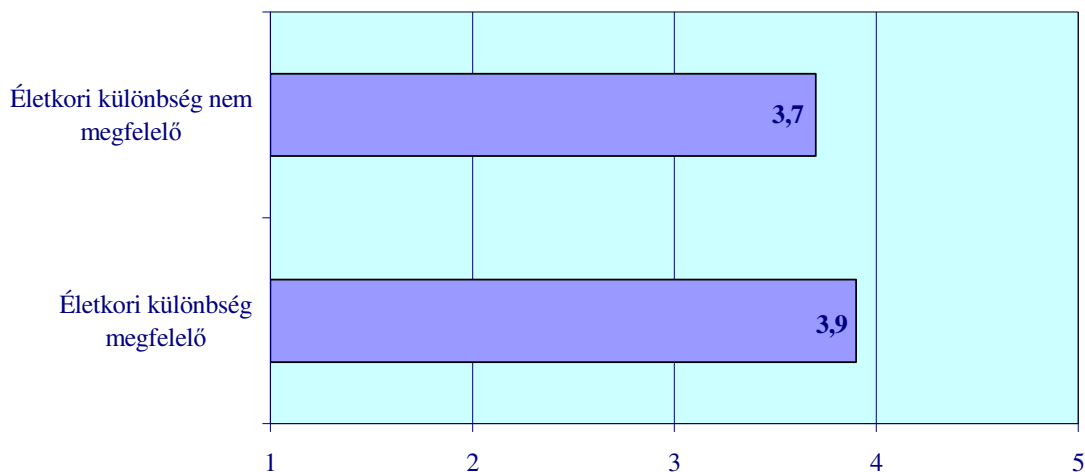
- ❑ **Életkori különbség a tulajdonos-vállalkozó és a családi utód között** (Vera és Dean 2005): tapasztalatok szerint akkor optimális az életkori különbség, ha a tulajdonos-vállalkozó 50-60 év és a családi utód 23-33 év között van;
- ❑ **Családi utód neme** (Dumas 1989): a tulajdonos-vállalkozók a fiú utódokat előnyben részesítik a lányutódokkal szemben;
- ❑ **Születési sorrend:** a tulajdonos-vállalkozók az elsőszülött utódokat előnyben részesítik a többi utóddal szemben;
- ❑ **Családi utód végzettsége** (Birley 2001): megfelelő végzettség esetén a kiszemelt utód várhatóan jobban tudja majd feladatait ellátni, és a tulajdonos-vállalkozó is előnyben fogja részesíteni a családi utódlást;
- ❑ **Szakmai gyakorlat, munkavégzés a vállalkozásnál** (Lansberg és Astrachan 1994): amennyiben a kiszemelt utód szakmai gyakorlatát, majd később munkáját a vállalkozás keretében folytatja, alkalmasabb a vállalkozás vitelére, amelynek következtében a tulajdonos-vállalkozó is előnyben fogja részesíteni a családi utódlást.

A családi utódra vonatkozóan 28 esetben kaptam választ, 6 esetben pedig vagy nem járultak hozzá, vagy nem biztosítottak adatot a válaszadók.

Az életkori különbséget vizsgálva a következő eredményekre jutottam:

29. ábra

**Az életkori különbség és a családi utódlás összefüggése**

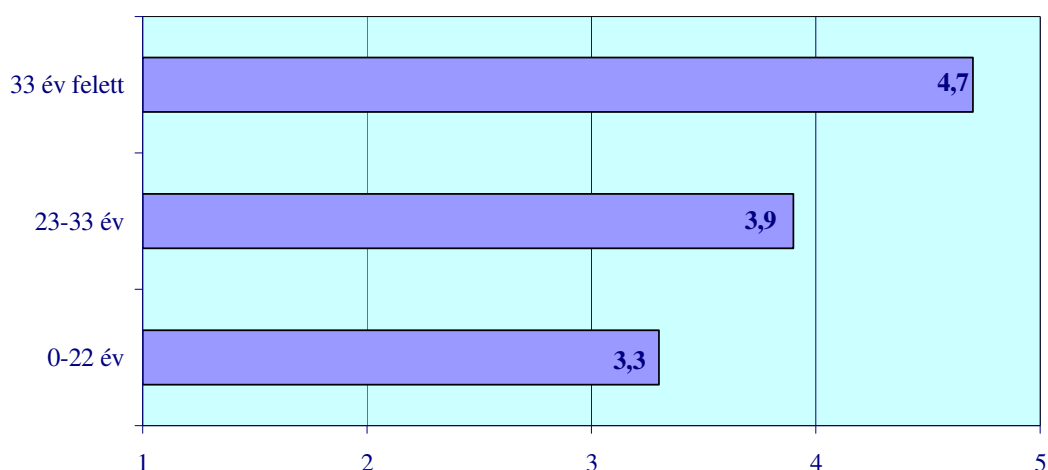


**Az életkori különbség és a családi utód alkalmasságának összefüggése**

Életkori különbség	Családi utódlás esetek száma		Összesen
	Nem várható	Várható	
Nem megfelelő	7	7	14
Megfelelő	6	8	14
<b>Összesen</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>28</b>

Amint a fenti táblázatból és a 29. ábrából látható, az életkori különbség nem magyarázza a családi utódlás bekövetkezésének valószínűségét, így nem is befolyásolhatja azt. Mindemiatt megvizsgáltam azt is, hogy a családi utód életkora milyen összefüggésben áll a családi utódlás választásával:

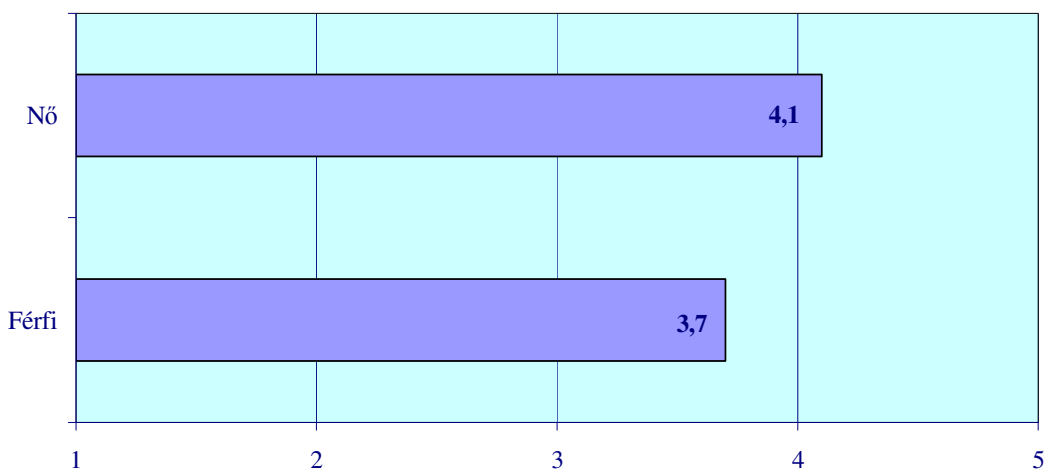
30. ábra

**A családi utód életkora és a családi utódlás összefüggése**

A fenti ábrán jól látható, hogy a családi utód életkorának növekedésével a tulajdonos-vállalkozók jobban választják a családi utódlást, mint jövőképkimenetet. A jelenség hátterében talán az áll, hogy az idősebb utód nagyobb vállalkozási tapasztalattal, több ismerettel, jobb végzettséggel rendelkezik.

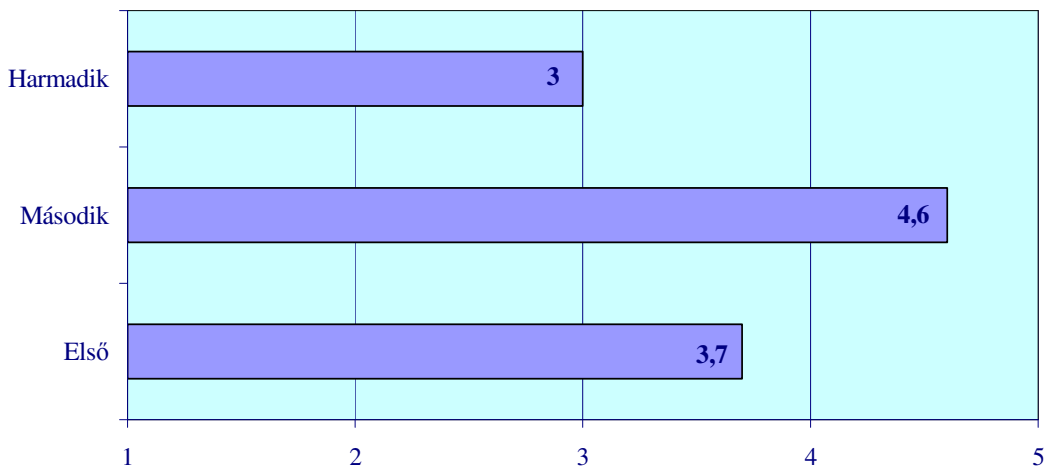
A kiszemelt utód neme is meghatározó a vállalkozásátadási döntés meghozatalakor a nemzetközi szakirodalom szerint. A kutatási mintát eszerint vizsgálva nem találtam összefüggést a kiszemelt utód neme és a családi utódlás várható valószínűsége között.

### A családi utód neme és a családi utódlás összefüggése



Ugyanígy nem találtam összefüggést a családi utód születési sorrendben betöltött helye és a családi utódlás valószínűsége között:

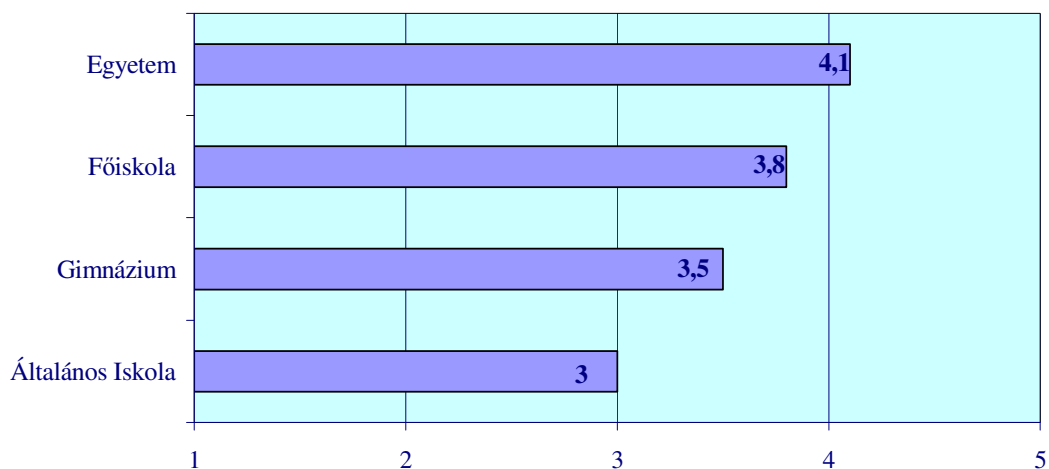
### Születési sorrendben betöltött hely és a családi utódlás összefüggése



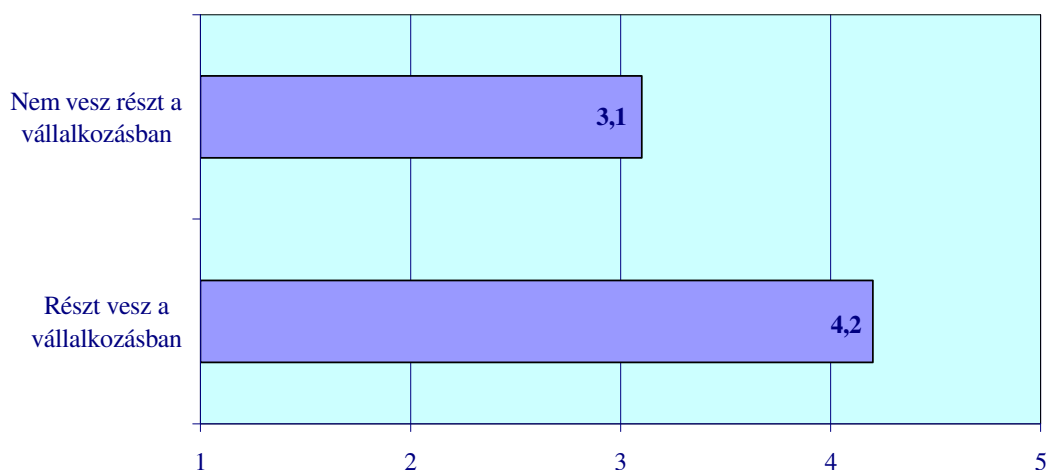
Végül a családi utód legmagasabb végzettségét, vállalkozásban betöltött szerepét vizsgáltam abban a tekintetben, hogy hogyan befolyásolják a tulajdonos-vállalkozó családi utódlás valószínűségéről hozott döntését. A kutatási minta vizsgálatakor mindkét szempont befolyásoló tényezőnek bizonyult a családi utódlásról szóló döntés meghozatalakor.



### A családi utód legmagasabb végzettsége és a családi utódlás összefüggése



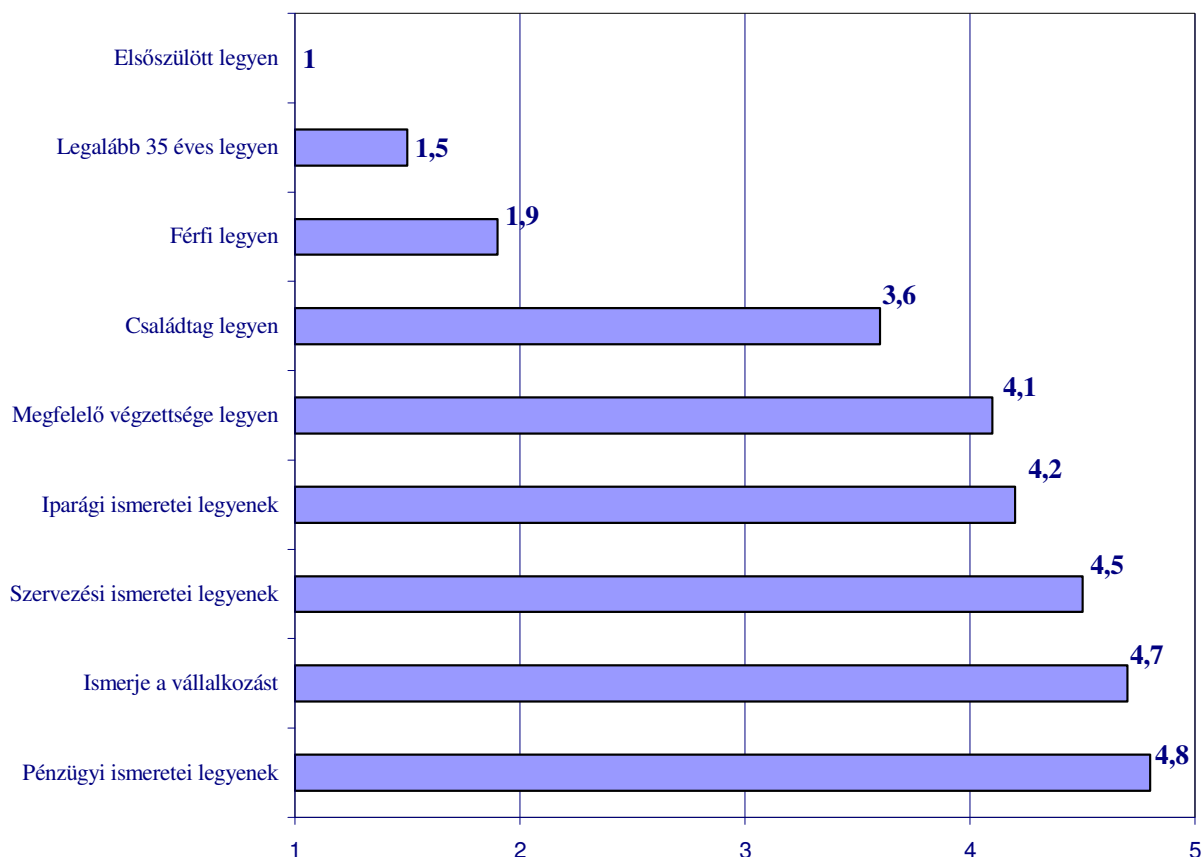
### A családi utód vállalkozásban betöltött szerepe és a családi utódlás összefüggése



A válaszadások ellenőrzése céljából külön is megkérdeztem néhány szempontot, hogy a tulajdonos-vállalkozó véleménye szerint, mely szempontokat tart fontosnak a családi utódlásról hozott döntés folyamatában.

A következő szempontokat kérdeztem le egy ötfokozatú skálán: a családi utód családtag legyen, férfi legyen, elsőszülött legyen, megfelelő végzettsége legyen, legalább 35 éves legyen, pénzügyi ismeretei legyenek, szervezési ismeretei legyenek, iparági ismeretei legyenek, végül pedig, hogy ismerje a vállalkozást.

### A családi utód jellemzői és a családi utódlás összefüggése



Az eredmények megerősítik a korábban leírtakat, így befolyásoló tényezőnek minősülnek a megfelelő végzettség, illetve a vállalkozási ismeretek, tapasztalatok a családi utódlásról szóló döntést illetően. A korábbiaknak megfelelően igazolódik az is, hogy a családi utód neme, születési sorrendben betöltött helye nem befolyásolja a családi utódlásról hozott döntést.

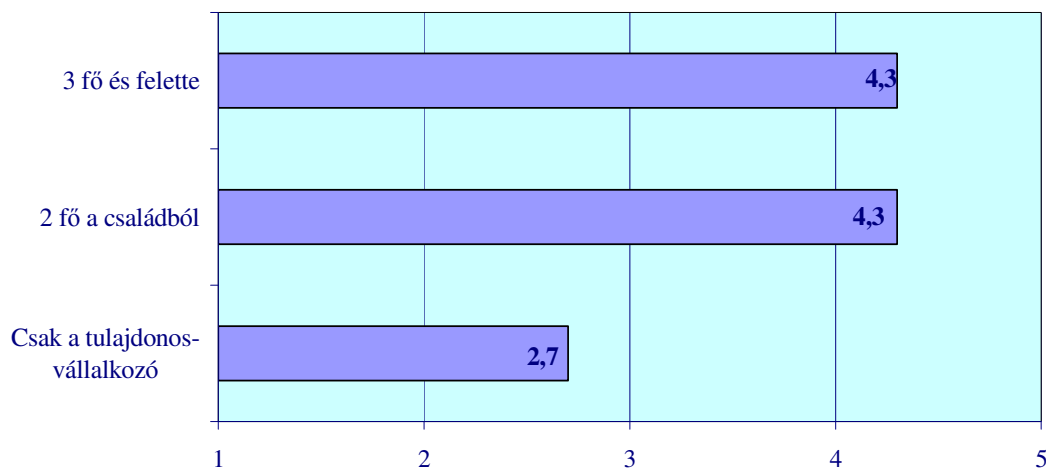
Viszont érdekes, hogy a családi utód életkorát illetően az eredmény ellentmond a korábban leírtaknak, azaz a tulajdonos-vállalkozók nem tartják fontosnak, hogy a családi utód legalább 35 éves legyen. Ennek oka talán az, hogy ennek a tényezőnek a szerepe nem tudatosul bennük expliciten, pedig mint az a 30. ábrán látható, a családi utód életkora befolyásolja a családi utódlásról hozott döntést.

**Következtetésképp a H3 hipotézist elfogadom, azaz a családi utód jellemzői befolyásolják a családi utódlás bekövetkezését. Ennek során elsősorban az utód életkora, szakmai, pénzügyi és menedzsment ismereteinek, képességeinek megléte számítanak szemben a nemével, a tulajdonostól való életkori távolságával és a születési sorrendben betöltött helyével.**

Következő hipotézisem az volt, hogy minél nagyobb a család befolyása a vállalkozás életére, annál nagyobb lesz a családi utódlás bekövetkezésének valószínűsége. A családi befolyást a strukturált kérdőív során két szempont alapján mértem: egyrészt rákérdeztem arra, hogy mekkora a család tulajdoni aránya (kontrollja) a vállalkozásban, másrészt hányan dolgoznak a családból a vállalkozásban. A kutatás során átlagolva az ötfokú skálán kapott válaszokat az alábbi eredményeket kaptam:

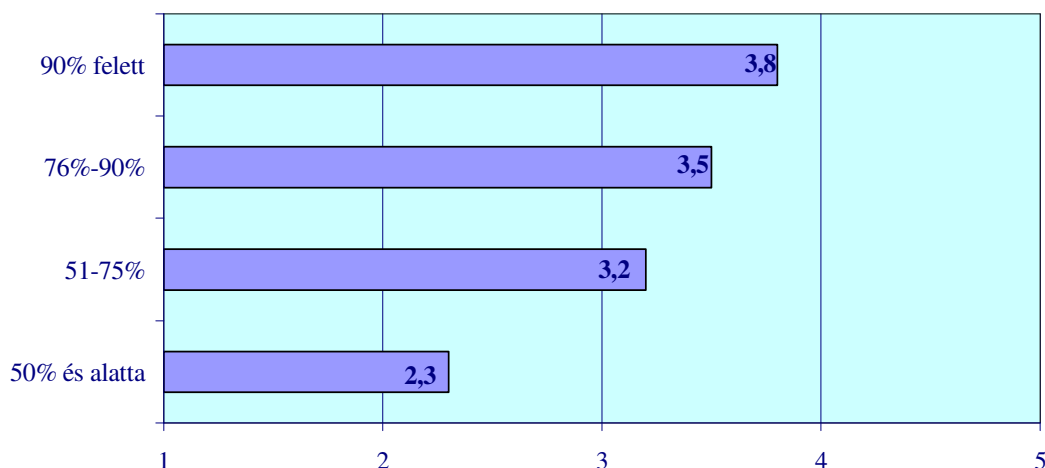
36. ábra

#### A családi alkalmazottak, menedzserek száma és a családi utódlás összefüggése



37. sz. ábra

#### A családi tulajdon aránya és a családi utódlás összefüggése



Következtetésképp a H4 hipotézist elfogadom, azaz a családi tulajdon arányának és a családi alkalmazottak, menedzserek számának növekedésével emelkedik a családi utódlás bekövetkezésének valószínűsége is.

Az ötödik hipotézisem tesztelése keretében azt vizsgáltam, hogy minél vonzóbb egy vállalkozás, annál inkább valószínű a családi utódlás és a külső félnek történő értékesítés bekövetkezése. Mind a családi utódok, mind a külső érdekcsoportok szeretik ugyanis átvenni vagy megvenni a vonzónak tartott vállalkozást. A vállalkozás vonzó jellege szerintem három fő tényezőből adódik össze:

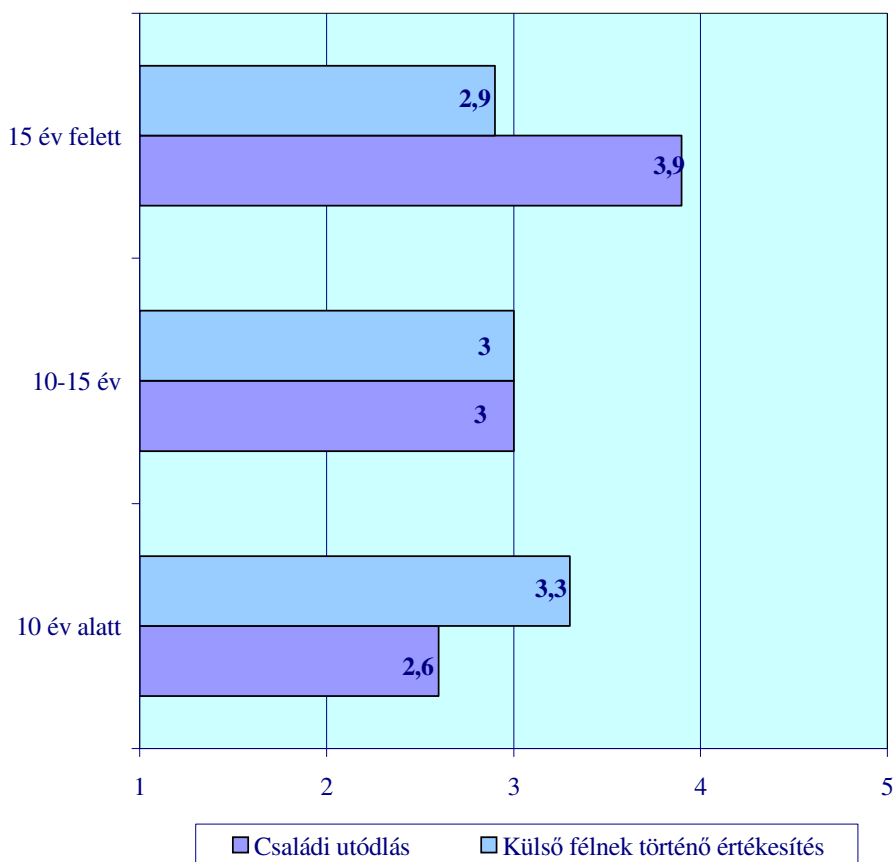
- **Vállalkozás mérete** (Getz és Stevensen 2004): alkalmazott szempontok a nettó árbevétel, export árbevétel aránya, a saját tőke nagysága, valamint a foglalkoztatottak létszáma;
- **Vállalkozás eredménye**: az alkalmazott szempontok az árbevétel-arányos jövedelmezőség és a saját tőkéhez mért kötelezettségek aránya volt;
- **Vállalkozás múltja**: minél nagyobb időtartamra tekint ugyanis vissza a vállalkozás története, annál jobban érdekelték a családi utódok a vállalkozás átvételében;
- **Vállalkozás jövőbeni kilátásai** (Vera és Dean 2005): alkalmazott szempontok az árbevétel várható növekedése 2008-ig, valamint a beruházási igény 2008-ig.

Mindezen szempontokat megvizsgálva kiderült, hogy néhány kivételtől eltekintve a vállalkozásátadási döntésre nem bírnak befolyással a vállalkozás méretével, jövőjével és eredményével kapcsolatos szempontok.

Kivételnek minősül, hogy a nettó árbevétel és a saját tőke növekedésével csökken a külső félnek történő értékesítés valószínűsége. Továbbá a kötelezettségek növekedésével csökken a családi utódlás bekövetkezésének valószínűsége, valószínűleg azért, mert az utódok nem hajlandók a nagyobb teherrel rendelkező vállalkozásokat átvenni.

Viszont szignifikáns kapcsolat figyelhető meg a vállalkozás múltja és a jövőképkimenetek közötti választás között. Minél nagyobb múltra tekinthet vissza a vállalkozás, annál nagyobb a családi utódlás és annál kisebb a külső félnek történő értékesítés bekövetkezésének valószínűsége.

### A vállalkozás életkora és a jövőképkimenetek összefüggése



A fenti eredményeket foglalja össze az alábbi táblázat:

40. táblázat

### Vállalkozás vonzó jellege és a jövőképkimenetek közötti összefüggés

Szemponatok	Családi utódlás	Értékesítés külső félnek
1) Nettó árbevétel	Nincs kapcsolat	Ellentétes irányú kapcsolat
2) Export árbevétel aránya	Nincs kapcsolat	Nincs kapcsolat
3) Foglalkoztatottak létszáma	Nincs kapcsolat	Nincs kapcsolat
4) Saját tőke	Nincs kapcsolat	Ellentétes irányú kapcsolat
5) Árbevétel-arányos jövedelmezőség	Nincs kapcsolat	Nincs kapcsolat
6) Saját tőke/kötelezettség	Pozitív irányú kapcsolat	Nincs kapcsolat
7) Beruházás-igényesség	Nincs kapcsolat	Nincs kapcsolat
8) Árbevétel növekedési üteme 2008-ig	Nincs kapcsolat	Nincs kapcsolat
9) Vállalkozás életkora	Pozitív irányú kapcsolat	Ellentétes irányú kapcsolat

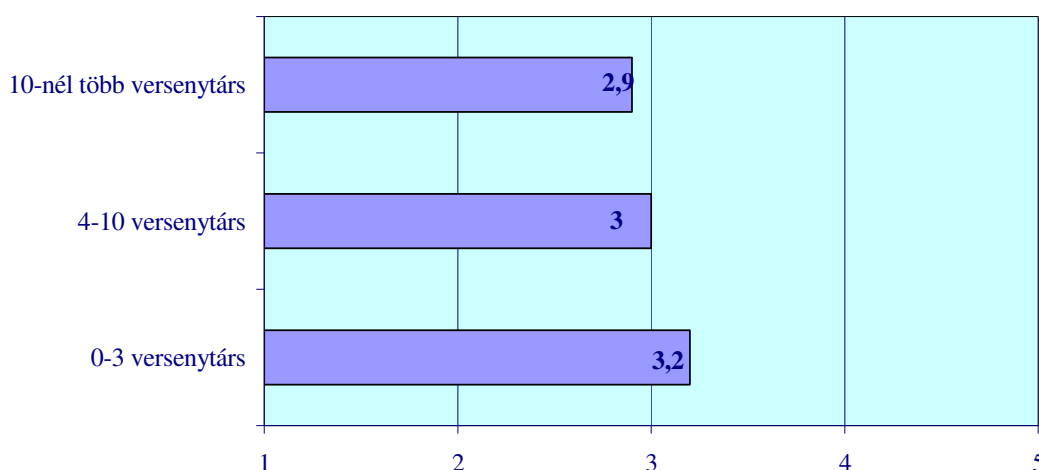
Következtetésképp a H5 hipotézist elvetem, mivel a vállalkozás vonzó jellege nem befolyásolja erősen a minta jövőképkimeneteit. Ez alól kizárólag a vállalkozás életkora jelent kivételt, mely szignifikánsan befolyásolja a jövőképkimenetről szóló döntést.

Végül hatodik hipotézisem azt feltételezi, hogy minél nagyobb egy iparágban az átvételi nyomás, annál valószínűbb a vállalkozás külső félnek történő értékesítése. Az átvételi nyomást alapvetően négy szempont alapján vizsgáltam:

- ❑ A versenytársak száma: minél nagyobb a versenytársak száma, annál nagyobb átvételi nyomás éri a vállalkozást;
- ❑ A vállalkozás felvásárlását célzó próbálkozások száma a vállalkozás történetében;
- ❑ A vállalkozás nettó árbevételének 10%-át meghaladó vevő száma (nagy vevők);
- ❑ A vállalkozás anyagjellegű ráfordításainak 10%-át meghaladó beszállítók száma (nagy beszállítók).

39. ábra

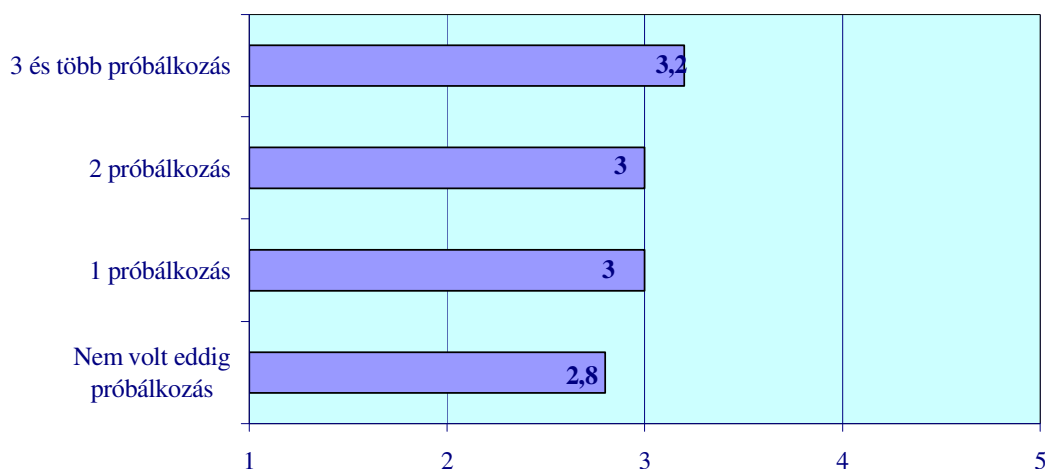
#### Versenytársak száma és a külső félnek történő értékesítés közötti összefüggés



Hipotézisem szerint a versenytársak számának növekedésével a vállalkozást érő átvételi nyomás is megerősödik, így növekedni fog a külső félnek történő értékesítés valószínűsége. A fenti ábra azonban pont ennek az ellentétjét mutatja. Ennek oka talán az lehet, hogy kevés versenytárs esetén a felvásárló piaci jelenléthez, komoly piaci részesedéshez jut. Tehát a felvásárlásnak az indoka nem a verseny csökkentése, korlátozása, hanem a piaci részesedés megszerzése.

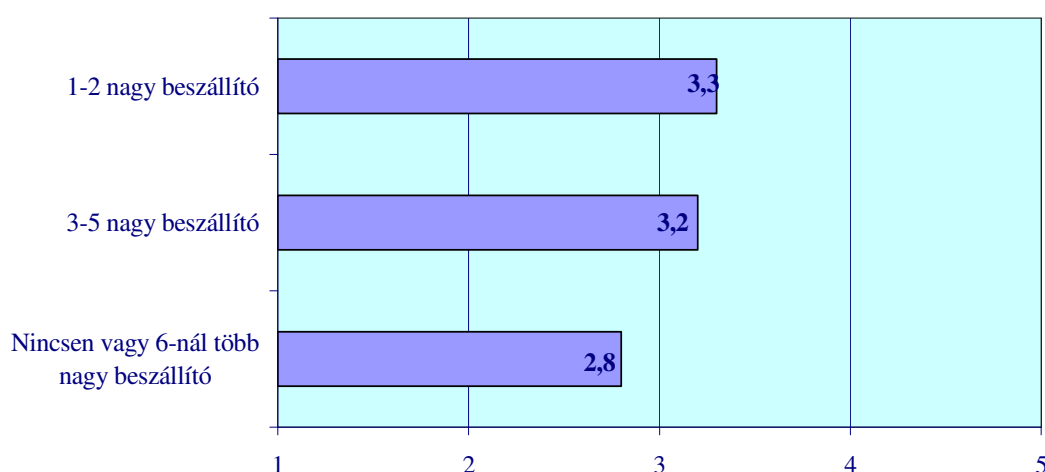
Ellenben minél több felvásárlási ajánlat éri a középvállalkozást, annál valószínűbb a külső félnek történő értékesítés bekövetkezése. Mindez alátámasztja előzetes hipotézisemet. Felvásárlási ajánlatot 23 vállalkozás kapott a mintában. Ebből 14 esetben versenytárs, 4 esetben belépni kívánó új vállalkozás, 2 esetben beszállító vállalkozás adta az ajánlatot. További 2 esetben pedig a tulajdonostárs tett ajánlatot a vállalkozásra.

### A felvásárlási ajánlatok száma és a külső félnek történő értékesítés közötti összefüggés



További feltételezésem volt, hogy ha a vállalkozás életében van olyan érdekcsoport – főként a vevőkre és beszállítókra gondolva –, melytől nagyon függ vagy mely számára nagyon fontos, akkor várható, hogy az adott érdekcsoport fel fogja vásárolni a vállalkozást. A kutatás mintájának vizsgálatakor kiderült, hogy a nagy vevők száma nem befolyásolja a vállalkozásátadási döntést. Viszont a nagy beszállítók száma igen, hiszen minél kevesebb a nagy beszállítók száma, annál jobban várható a külső félnek (a beszállítónak) történő értékesítés bekövetkezése.

### A nagy beszállítók száma és a külső félnek történő értékesítés közötti összefüggés



Következtetésképp a H6 hipotézist elfogadom, mivel az iparági átvételi nyomás erősen befolyásolja a minta jövőképkimeneteit azzal a kiegészítéssel, hogy a nagy vevők száma és a jövőképkimenetek között nem találtam összefüggést.

Minderre nagyon érdekes példa egy lég- és klimatechnikával foglalkozó közép vállalkozás esete. A vállalkozás 1989-ben alakult elsősorban ausztriai és magyarországi megrendelések teljesítésére. A vállalkozás a kereskedelem mellett szereléssel és gyártással is foglalkozik. Az osztrák értékesítést egy osztrák vállalkozással való együttműködés, mondhatnánk stratégiai szövetség révén valósította meg a vállalkozás. Azonban az osztrák kereskedelmi vállalkozás tönkrement, és a vállalkozás jelentős piacvesztéssel nézhetett szembe. Emellett a külföldi versenytársak fejlett technológiával, tudással, hatalmas tőkeháttérrel kezdtek megjelenni a vállalkozás meglévő piacain, azaz Magyarországon. A verseny növekedésével a meglévő megrendelések is veszélyeztetve lettek.

A tulajdonos-vállalkozónak van egy fia, aki éppen a műszaki egyetemen abszolvál, és szakmai gyakorlatát mindig is a vállalkozásnál végezte. Édesapját minden egyes üzleti tárgyalásra elkísérte, édesapja nyilvánvaló szándékával, hogy később átvehesse a vállalkozást. Azonban a verseny ilyen nagyarányú erősödésével a vállalkozás jövője, életben maradása került veszélybe. Ahogy ezt a tulajdonos-vállalkozó kifejtette: „Felelős vagyok alkalmazottaimért, az ő családjáikért és megélhetésükért. Céлом ezért a vállalkozás fenntartása”. Mindemiatt, amikor az egyik német versenytárs felvásárlási szándékával megjelent, kisebb habozás után elfogadta azt.

Ugyanis a német vállalkozás megígérte, hogy amennyiben elfogadja a vételi szándékot, amely után a tulajdonos-vállalkozó részesedése 15% lesz, akkor csak az induláskor 850 millió forintnyi megrendelést biztosít a vállalkozás számára. Viszont, ha nem fogadná el a vételi szándékot, akkor ahogy azt a német vállalkozás tulajdonosa kifejtette: „Kérem nézzen ki az ablakon. Látja azt a területet ott? Azt fogom megvásárolni. Felépítek oda egy csarnokot, betelepítem a legfejlettebb CNC technológiát, és azután 1000 forinttal magasabb órabért adok az Ön alkalmazottainak, ha átjönnek hozzám.” Tudta a tulajdonos-vállalkozó, hogy ez a vállalkozás végét jelentette volna. Arra a kérdésemre, hogy mi lesz utódjának jövője, azt válaszolta, hogy multinacionális vállalkozás keretében átveheti a magyarországi vállalkozás irányítását és az ő tulajdonrészét. Sőt, részt vehet a német vállalkozás külföldi terjeszkedésében – elsősorban Szlovákiára gondolt – és abban tulajdonrészt is szerezhethet. Erre már ígérek is történtek...



## Vállalkozás-átadási döntést befolyásoló szempontok

Az elemzés során célom az volt, hogy azonosítsam azokat a főbb tényezőket, faktorokat, melyek irányítják, meghatározzák a magyarországi magántulajdonú középvállalkozások vállalkozásátadási döntését, és alapját képezhetik a jövőképcsoportok meghatározásának. Célom olyan faktorok azonosítása, melyek szakmailag értelmezhetők, és megfelelő megbízhatósággal, arányban tükrözik, tartalmazzák az eredeti változók által hordozott információtartalmat.

A befolyásoló tényezők átnézése során kiszűrtem azon változókat, melyek a hipotézis-tesztelés során befolyásoló tényezőnek minősültek, és szakmailag is önálló tényezőként vehetők figyelembe. Így a faktoranalízissel figyelembe vehető változók száma 13 lett. A 13 változó a következő volt:

- ☐ Nettó árbevétel nagysága;
- ☐ Nettó árbevétel átlagos növekedése 2008-ig;
- ☐ Export árbevétel aránya;
- ☐ Üzemi-üzleti eredmény nagysága;
- ☐ Saját tőke nagysága;
- ☐ Foglalkoztatottak száma;
- ☐ Családi alkalmazottak, menedzserek száma a vállalkozásban;
- ☐ Családi utód tulajdonos-vállalkozó általi megítélése, hogy megfelelő-e a vállalkozás átvételére;
- ☐ Családi utód pénzügyi ismeretei;
- ☐ Családi utód szervezési ismeretei;
- ☐ Családi utód iparági ismeretei;
- ☐ Tulajdonos-vállalkozó életkora;
- ☐ Végül pedig, hogy volt-e felvásárlási nyomás alatt a vállalkozás.

Úgy érzem ezek a változók kellően átfogják a befolyásoló tényezők körét, valamint figyelembe veszik a hipotézisek tesztelése során leírtakat. A 13 változó alkalmas arra, hogy csoportképző ismérvként is megjelenjen faktorok formájában.

Az elemzés során először az a kérdés merült fel, hogy alkalmazható-e e konkrét esetben a faktoranalízis, mint módszer. Miután ezek a változók intervallum-skálájúak és a

megfigyelések száma (34) meghaladja a változók számát (13), valamint a változók közötti korreláció mértéke nem túl alacsony, ezért a faktoranalízis e konkrét esetben megvalósítható és alkalmazható. Azonban statisztikai módszerekkel is ellenőrizhető az alkalmazhatóság. A **Bartlett-féle szferikus próba** azt a nullhipotézist vizsgálja, hogy vajon a sokasági korrelációs mátrix egységmátrix-e, azaz a sokaságban a változók korrelálatlanok-e. Ha ugyanis a nullhipotézis beigazolódik, akkor a faktoranalízis módszere nem alkalmazható. E konkrét esetben a Bartlett-féle szferikus próba a következő eredményekkel zárult:

41. táblázat

### Bartlett-féle szferikus próba eredményei

Bartlett-féle szferikus próba		
Közelítő $\chi^2 = 166,52$	Szabadságfok = 78	Szignifikancia = 0,000
Kaiser – Meyer – Olkin (KMO) féle megfeleléségi mutató = 0,529		

Az eredmények szerint a nullhipotézis elvethető, hiszen a megközelítő  $\chi^2$  értéke 166,52, ami 78 szabadságfokú, és 0,05 szinten szignifikáns. A KMO mutató értéke (0,529) értéke is elég magas (>0,5). Ezek alapján megállapítható, hogy a faktoranalízis alkalmas módszer a korrelációs mátrix elemzésére.

A következő felmerülő kérdés, hogy melyik faktorelemzési módszert alkalmazzam. **Két alapvető módszer** létezik a faktorok meghatározására, amelyek abban különböznek egymástól, hogy milyen módon határozzák meg a súlyokat vagy a faktorérték-együtthatókat:

- Főkomponens elemzés során az adatok teljes varianciáját veszik figyelembe. A korrelációs mátrix átlója így egyesekből áll, és a teljes variancia bekerül a faktormodellbe. A módszer akkor javasolható, ha a cél az, hogy meghatározzuk azon faktorok legkisebb számát, amelyek a legtöbb varianciát magyarázzák, és amely faktorok alkalmazhatók későbbi többváltozós elemzésekben.
- Közös faktorelemzés esetén a faktorokat csak a közös variancia alapján becsülik. Így a kommunalitások kerülnek a korrelációs mátrix átlójába. A módszer alkalmazása akkor célszerű, ha a fő cél a meghatározó dimenziók azonosítása és a közös variancia vizsgálata.

Ebben az esetben én a **főkomponens-elemzést** alkalmaztam, hiszen célom, hogy meghatározzam azon faktorokat, amelyek befolyásolják a tulajdonos-vállalkozók

vállalkozásátadásra vonatkozó gondolkodását, és felhasználjam őket további elemzésekhez (lásd klaszteranalízis).

Az SPSS ANALYSE – DATA REDUCTION – FACTOR parancsával a következő eredmények születtek:

42. táblázat

**Faktorok és sajátértékek**

Faktor	Sajátérték	Magyarázott varianciahányad, %	Kumulált magyarázott varianciahányad, %
1	3,173	24,406	24,406
2	2,353	18,100	42,506
3	1,903	14,638	57,144
4	1,181	9,083	66,227
5	1,029	7,913	74,140
6	,909	6,990	81,130
7	,656	5,048	86,178
8	,531	4,087	90,265
9	,473	3,641	93,906
10	,363	2,795	96,701
11	,167	1,286	97,987
12	,164	1,260	99,246
13	,098	,754	100,000

Amint az látható a fenti ábrán, a 13 faktor varianciahányadhoz való hozzájárulása alapján van csökkenő sorrendbe rendezve. Ez azt jelenti, hogy az 1. faktor magyaráz a legtöbbet és így tovább.

A következő feladat a **faktorok számának meghatározása**. Ennek során azt a szabályt alkalmaztam, hogy csak azokat a faktorokat tartom meg, amelyek 1,0-nél nagyobb sajátértéket vesznek fel. Így **5 faktort** választottam ki melyek korrelálatlanok, és a magyarázott varianciahányad 74,14%-át teszik ki, ami így elfogadható.

Mindezek után meghatároztam a **faktormátrixot**, mely az eredeti 13 változó és a faktorok közötti korrelációt tartalmazza. Viszont a faktorok – mint az a mellékletben is látható – túl sok változóval erősen korrelálnak, így nehezen értelmezhetőek. Forgatással azonban a faktormátrix egyszerűbbé, könnyebben értelmezhetővé alakítható. Ezért a VARIMAX eljárással – mely olyan ortogonális faktorforgatás, amely minimalizálja a nagy faktorsúlyokkal rendelkező változók számát – értelmezhetőbbé tettem a faktorokat.

**Faktorok értelmezése a rotált (VARIMAX-módszer) faktormátrix alapján**

Változók	Faktorok				
	1	2	3	4	5
Nettó árbevétel	<b>,868</b>	0	-,102	,147	0
Saját tőke	<b>,870</b>	0	0	-,141	-,259
Üzemi-üzleti eredmény	<b>,890</b>	0	,103	0	-,171
Foglalkoztatottak száma	<b>,643</b>	,164	-,124	,396	,303
Pénzügyi ismeretei legyenek	-,180	<b>,745</b>	0	-,114	,296
Szervezési ismeretei legyenek	,129	<b>,876</b>	,244	0	0
Iparági ismeretei legyenek	0	<b>,780</b>	-,111	0	-,165
Van-e családi utód?	-,101	0	<b>,799</b>	-,111	0
Családi menedzserek száma	0	0	<b>,834</b>	-,188	,140
Vállalkozó életkora	0	,142	<b>,690</b>	,295	-,334
Árbevétel várható növekedése	-,214	0	0	0	<b>,876</b>
Felvásárlás	0	-,219	-,318	<b>,709</b>	-,187
Export aránya az árbevételhez	0	,160	0	<b>,738</b>	,161

\* ""0"" – val helyettesítettem azon eredményeket, melyek nagyon közel estek hozzá.

\*\* A rotáció 7 lépésben történt meg.

A faktorok (fontossági sorrendben) a következőképpen értelmezhetők:

- 1. faktor – vállalkozás mérete: hiszen erős benne a nettó árbevétel, a saját tőke, az üzemi-üzleti eredmény nagysága és a foglalkoztatottak létszáma;
- 2. faktor – utód ismerete: a faktorban jelentős szereppel bírnak az utód pénzügyi, szervezési és iparági ismeretei;
- 3. faktor – utód megléte, vállalkozó életkora: jelentős hatással bír a vállalkozásátadási döntésre a vállalkozó életkora, valamint hogy létezik-e kiszemelt utód;
- 4. faktor – felvásárlás: a faktorban főként a felvásárlás és az exportorientáltság játszik szerepet. Feltételezésem szerint ugyanis, minél nagyobb az export aránya, annál nagyobb a felvásárlás valószínűsége;
- 5. faktor – vállalkozás jövője: ebben a faktorban a jövőbeni árbevétellel kapcsolatos változó erős.

**Következtetésképp a faktoranalízis révén azonosítani tudtam azon tényezőket, faktorokat, melyek meghatározzák a mintában szereplő tulajdonos-vállalkozók vállalkozásátadásra vonatkozó elképzeléseit, gondolatait. A faktorok értelmezéséből kiderül, hogy a vállalkozásátadási döntésre jelentős szereppel bírnak a vállalkozás mérete, üzleti kilátásai, a tulajdonos-vállalkozó életkora, az utód megléte és ismeretei, valamint, hogy éri-e felvásárlási nyomás a tulajdonos-vállalkozót.**

## A mintában szereplő vállalkozások csoportosítása

A fejezet során arra kívánok választ adni, hogy a tulajdonos-vállalkozók vállalkozásátadási elképzelései alapján a mintában **hány darab markánsan elkülönülő csoport** figyelhető meg, és ezen csoportok hogyan jellemezhetők. Előzetes feltételezésem az volt, hogy elkülöníthető lesz 2 csoport: egyrészt azok, akik eladni kívánnak, másrészt azok, akik a családi utódlást fogják előnyben részesíteni.

A klaszteranalízis során a kérdőív alábbi kérdéseire adott válaszokat elemeztem:

**Értékelje kérem a következő jövőkép lehetőségeket aszerint, hogy mennyire valószínű Ön szerint a bekövetkezésük!**

Jövőkép-kimenet	Nem valószínű -1-	Meglepődnék -2-	Kissé valószínű -3-	Várható -4-	Szinte biztos -5-
Családi utódlás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alkalmazottnak eladás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eladás saját menedzsmentnek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eladás külső félnek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tőzsdén való értékesítés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás bezárása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ennek alapján 6 változót alkalmaztam a klaszteranalízis során:

- ☐ Családi utódlás valószínűsége
- ☐ Alkalmazottnak történő eladás valószínűsége
- ☐ Saját menedzsmentnek, tulajdonostársnak történő eladás valószínűsége
- ☐ Külső félnek történő értékesítés valószínűsége
- ☐ Tőzsdén való megjelenés valószínűsége
- ☐ Vállalkozás bezárásának valószínűsége

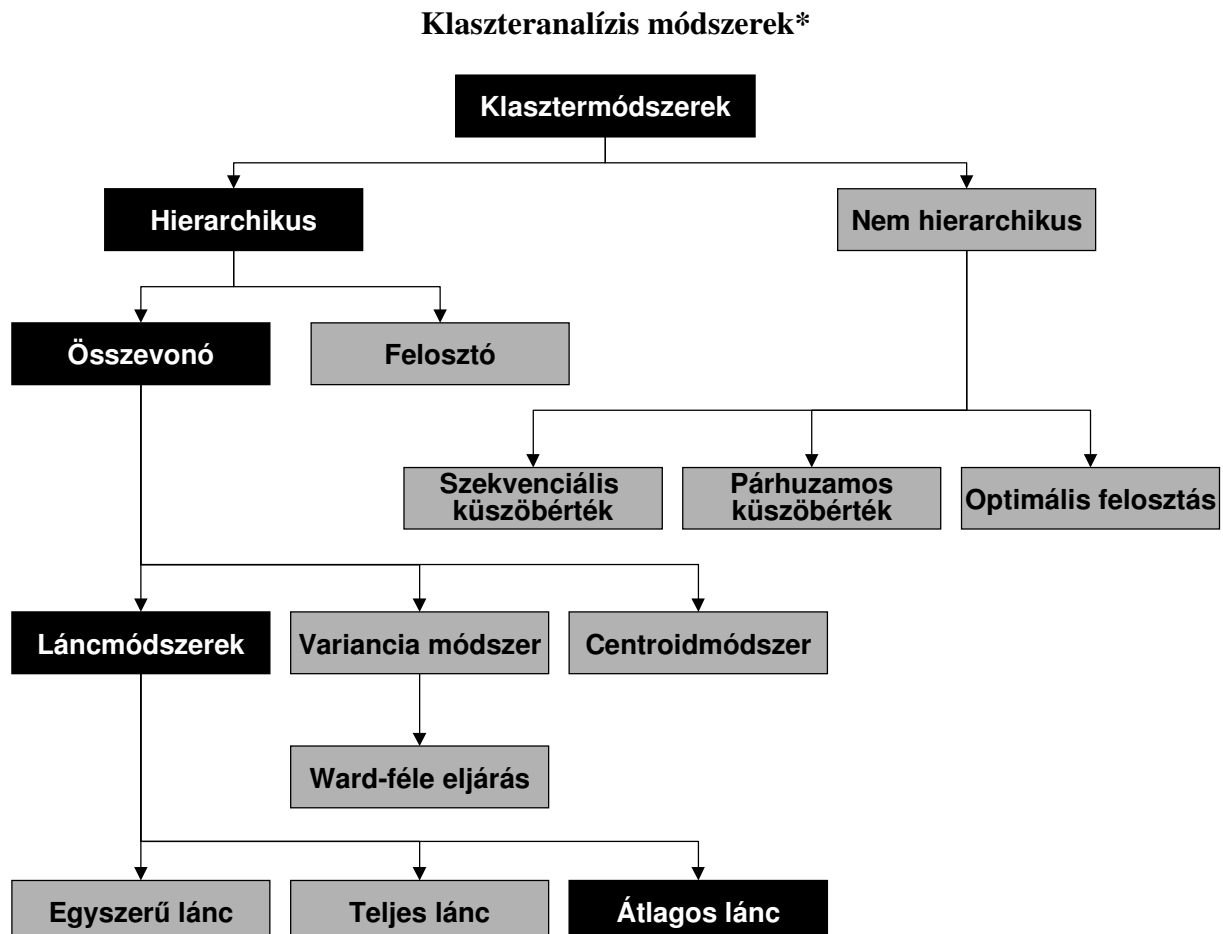
A klaszteranalízis során az első kérdésem az volt, hogy milyen távolságmértéket és milyen klasztermódszert válasszak:

- ☐ Távolságmérték: a hasonlóság mérésére a legelterjedtebb a megfigyelési egységek páronkénti távolsága. Számos lehetőség áll 2 megfigyelési egység közötti távolság kiszámítására. Így többek között választhatom az euklideszi távolságmértéket, a City-

Block, vagy akár a Csebisev távolságot is. Elemzésem során én az Euklideszi távolság négyzetével dolgoztam.

- Klasztermódszer: a klasztermódszerek csoportosítását a következő ábra mutatja:

42. ábra



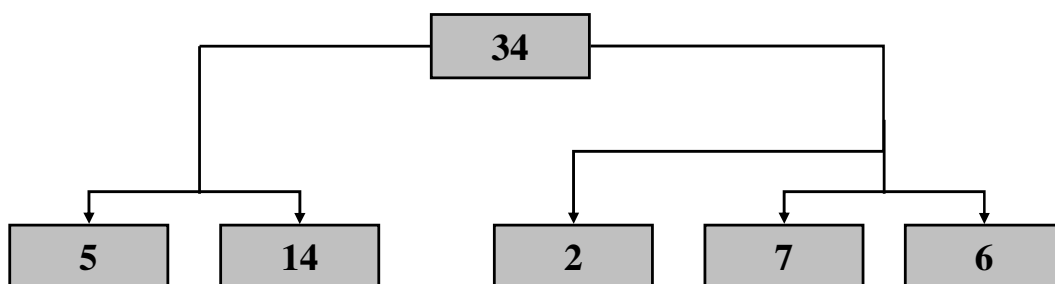
Forrás: Malhoutra 2001. *MARKETING-kutatás* p. 705.

\* a feketével kiemelt módszert választottam

Amint az az előző ábrán látszik, az **átlagos lánc módszert** alkalmaztam, mely olyan hierarchikus, összevonáson alapuló eljárás, ahol 2 klaszter távolságát az összes elem páronkénti távolságának átlagából számítja ki, s ahol a pár egyik tagja az egyik klaszter eleme.

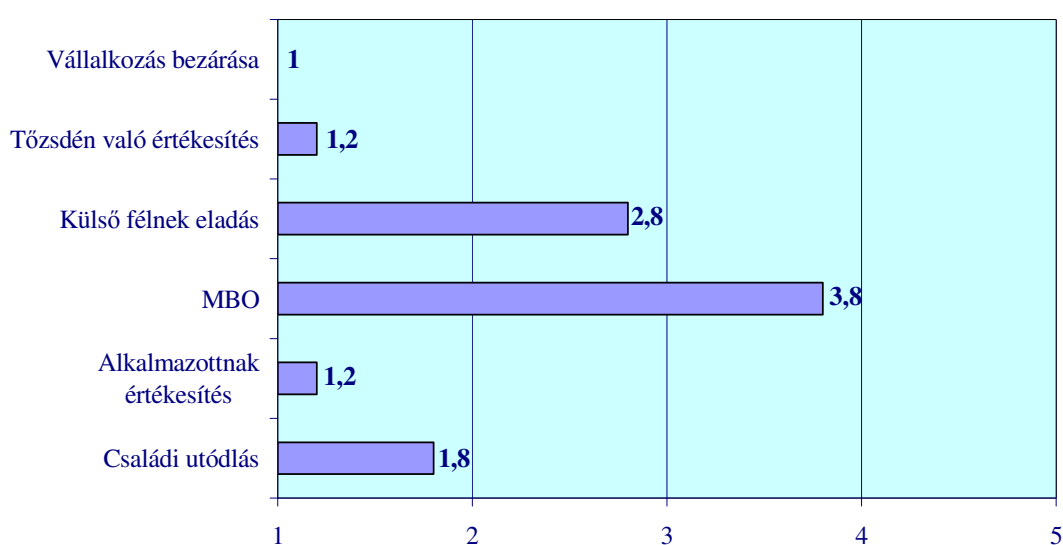
Az SPSS ANALYZE – CLASSIFY – HIERARCHICAL CLUSTER menüpontja és a dendrogram (lásd V. melléklet) felhasználásával a következő eredmények jöttek ki.

## Klaszteranalízis eredménye



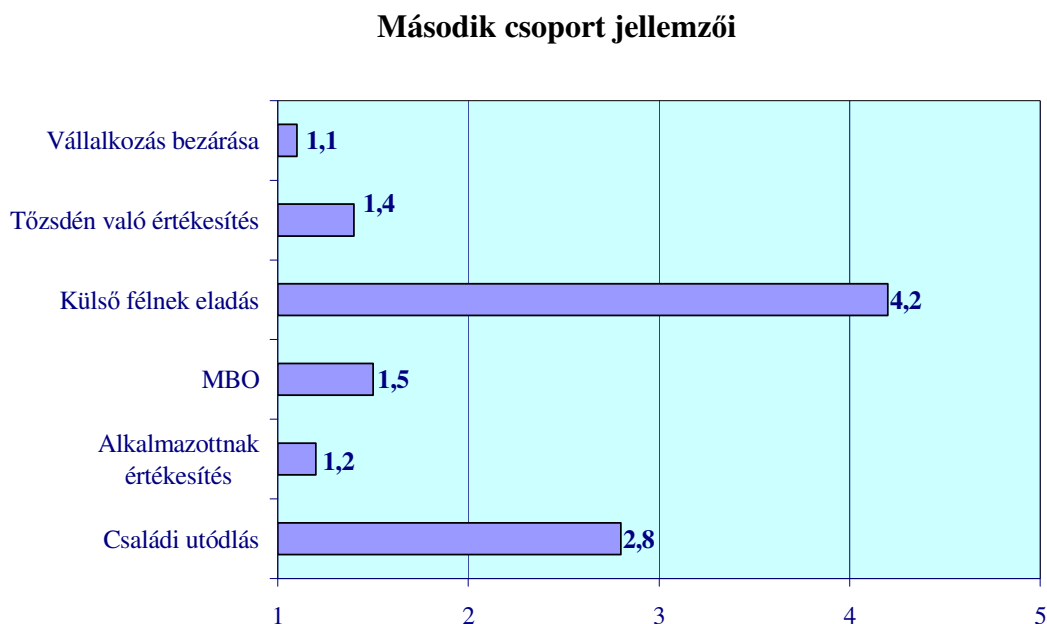
Amint az a fenti ábrán jól látható, 5 csoport különböztethető meg markánsan. A dendrogramon jól látszik (lásd V. melléklet), hogy két fő ága van a csoportoknak, ami mutatja az előzetes hipotézisem érvényességét, viszont 5 jelentős aleset is megkülönböztethető, színesítve talán a leegyszerűsített képet. A csoportok jellemzőinek mérését kereszt táblák és átlagszámítás (a fenti változók értékeinek ötfokú skálán való mozgása miatt) alkalmazásával valósítottam meg. Az 1. csoport 5 elemből áll, ami a minta 14,7%-át teszi ki. A csoport azon vállalkozásokból áll, amelyeknél a tulajdonos-vállalkozók a saját menedzsmentnek vagy tulajdonostársnak értékesítenék üzletrészüket, részvényüket. Ennek oka talán az, hogy a menedzsmentnek tulajdonrésze van a társaságban, vagy nincsen alkalmas utód a családban, vagy esetleg, hogy a külföldi terjeszkedés hatékonysága megköveteli partnerek bevonását, illetően ösztönzését.

## Első csoport jellemzői



A második csoport 14 elemből áll, ami a minta 41,2%-át jelenti. A jövőképkimenetek választásánál kizárólag a külső félnek történő értékesítésben érdekeltek, egyrészt azért, mert valamiért tőkéhez szeretnének jutni, másrészt, mert nagy versenyt tapasztalnak az iparágban, és egy külföldi szakmai befektetővel könnyebben megállnák a helyüket, harmadrészt pedig, mert valami másba szeretnének fogni. Esetleg még a családi utódlás is szóba jöhet, de nem jellemző.

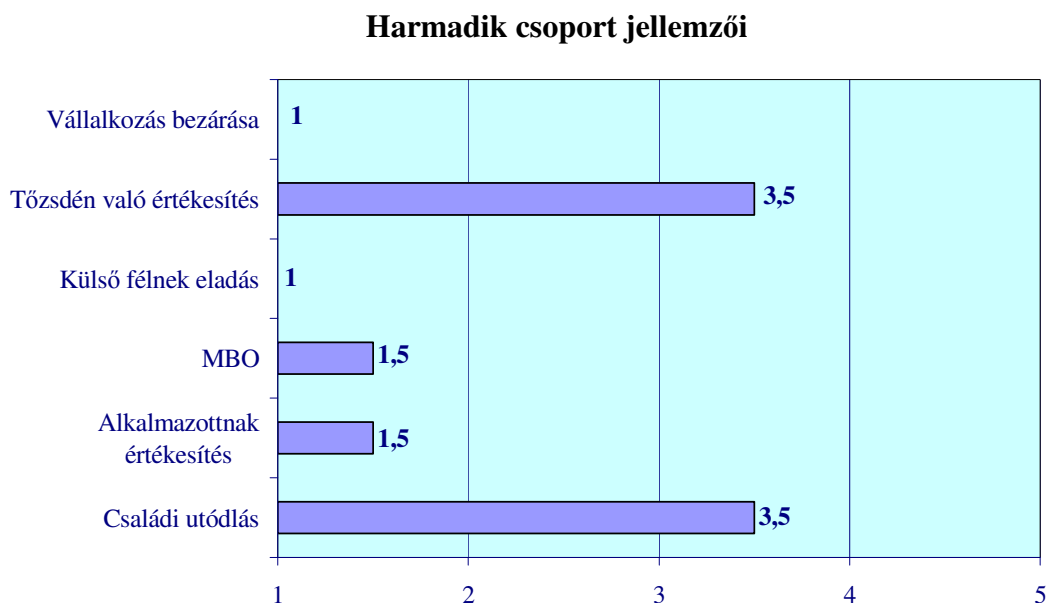
45. ábra



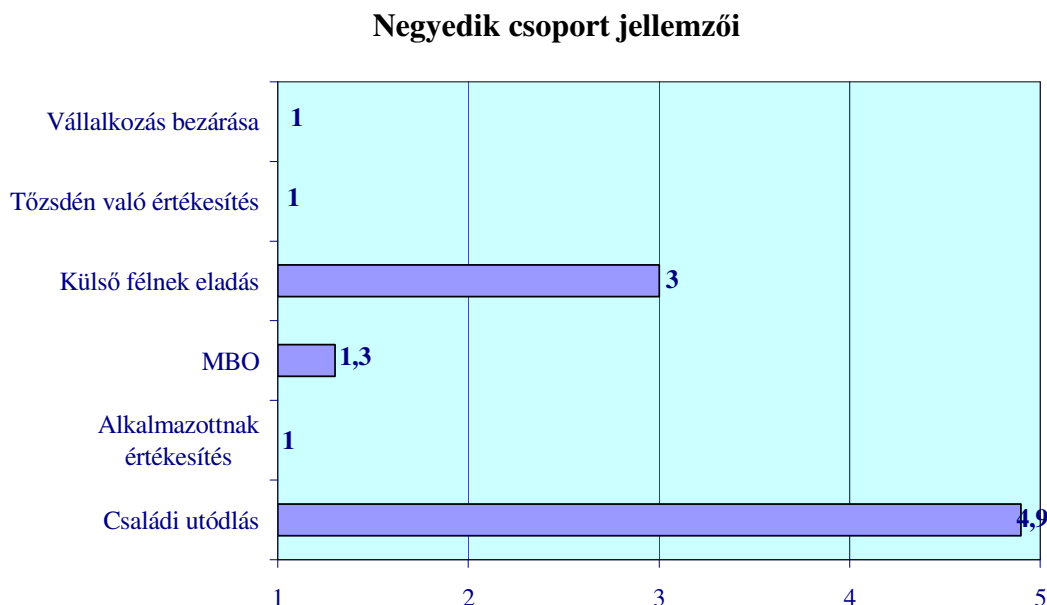
A harmadik csoport mindössze 2 elemből áll, a minta 5,9%-át adva. Látható, hogy nagyon kicsi az elemszám, ami valószínűleg a sokaságnál is jellemző. Azért tartottam meg külön csoportként, mert egyrészt ugyan kis esetszámban, de jellemzik a sokaságot, másrészt pedig egyedi színfoltja a mintának és a sokaságnak is.

A 2 vállalkozás ugyanis a családi utódlás mellett hasonlóan fontosnak tartja a tőzsdén való megjelenést. Ennek oka, hogy tőkét szeretnének bevonni a vállalkozásba úgy, hogy közben a családi tulajdont se kelljen feladni. További elemzéseket igényel a kérdés, hogy ezek a cégek alkalmasak-e, vagy alkalmassá tehetők-e a tőzsdei megjelenéshez.



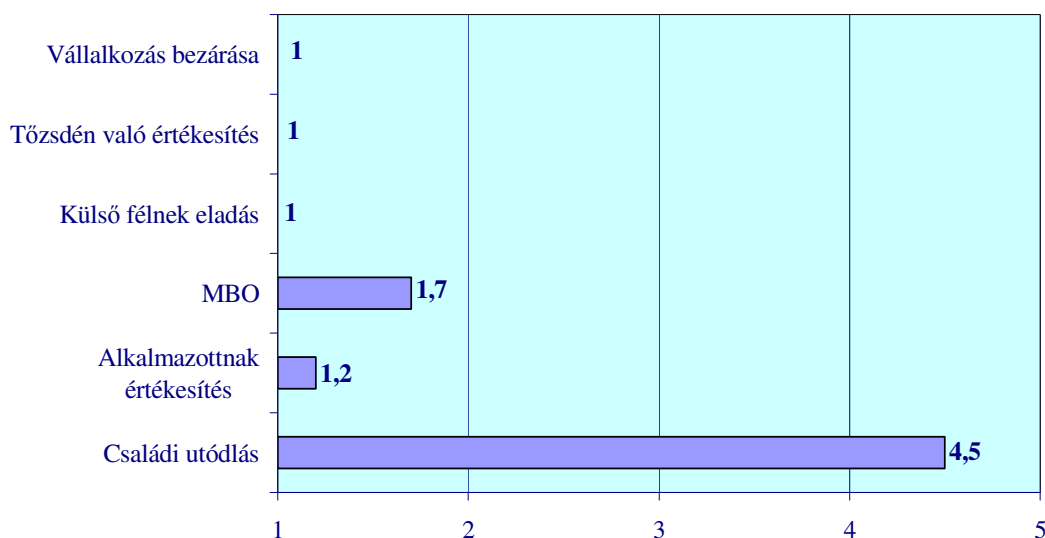


A negyedik csoport 7 elemből áll, ami a minta 20,6%-a. A csoportba azon vállalkozások tartoznak, amelyek elsődlegesen a családi utódlást tekintik kimenetnek, viszont nem zárják ki a külső félnek történő értékesítést, ha az megfelelő nagyságú árat ígér.



Végül az ötödik csoport 6 elemből áll, ami a minta 17,6%-át teszi ki. A csoportot azok a vállalkozások alkotják, melyek tulajdonosai kizárólag a családi utódlást tudják elképzelni lehetséges jövőképkimenetként.

### Ötödik csoport jellemzői



A csoportok közös jellemzője, hogy mind az alkalmazottnak történő eladást, mind a vállalkozás bezárását egyaránt nem tekintik jövőkép lehetőségnek. Ennek oka egyrészt, hogy az alkalmazottak nem rendelkeznek azzal a tőkeerővel, amellyel megvásárolhatná az akár több milliárd forint forgalmú vállalkozást. Másrészt pedig, hogy a tulajdonos-vállalkozók az elmúlt 15 év alatt felépítettek egy komoly vállalkozást, amely a szívükhöz nőtt, és nem szívesen működne közre felszámolásában.

A csoportok jellemzőit vizsgálva a következő megállapításokra jutottam:

- ❑ A vegyiparban, építőiparban és a kereskedelemben működő vállalkozások legszívesebben eladnák vállalkozásukat, míg az élelmiszeriparban a családi utódlást tekintik valós jövőképkimenetnek. Érdekes még, hogy a tulajdonostársnak, menedzsmentnek történő értékesítés kizárólag a szolgáltatásokat végző vállalkozásoknál figyelhető meg;
- ❑ Minél fiatalabb a tulajdonos-vállalkozó, annál inkább a külső félnek történő értékesítést, és minél idősebb, annál inkább a családi utódlást részesíti előnyben;
- ❑ A 7 milliárd forintnál magasabb nettó árbevétellel rendelkező vállalkozások a külső félnek történő értékesítést preferálják;
- ❑ Végül az exportorientált vállalkozások (az export árbevétel aránya a nettó árbevételben nagyobb, mint 50%) is a külső félnek történő értékesítést preferálják.

## 5. KÖVETKEZTETÉSEK

A doktori disszertációm keretében folytatott kutatás véleményem szerint jelentősen hozzájárul a vállalkozásadási problémakör hazai megértéséhez, és kiindulópontot adhat további elemzések, kutatások elvégzéséhez.

A tulajdonos-vállalkozókkal folytatott mélyinterjúk arról tanúskodtak, hogy számukra sok esetben aktuális a probléma. A mélyinterjúk elvégzése után gyakran előfordult, hogy a tulajdonos-vállalkozók felhívtak és gyakorlati segítséget kértek tőlem vállalkozásátadási kérdésben. Voltak, akik azt kérték, hogy segítsen kiszemelt utódjukat a közgazdaságtani tudás (lásd pénzügyi, szervezési ismeretek fontossága) megszerzésében. Voltak olyanok is, akik vállalkozásuk külső félnek történő értékesítéséhez kértek tanácsot (hogyan bonyolítsam le az eladást, kinek adjam el, milyen feltételekkel stb.). Mindemiatt úgy érzem, hogy a kutatási téma nem csupán az egyetemi oktatóknak, kutatóknak, hallgatóknak jelenthet hasznos ismereteket, hanem gyakorló tulajdonos-vállalkozók és ilyen területen dolgozni kívánó tanácsadók számára is. Külföldön nem egy országban találkoztam olyan tanácsadó cégekkel, amelyek a vállalkozásátadásra specializálódtak, és jól megéltek belőle.

A kutatás során számos hipotézissel éltem, amelyek közül a többség elfogadásra került:

44. táblázat

### Hipotézisek tesztelésének eredménye

Hipotézis	Tesztelés eredménye
<b>H1.:</b> A tulajdonos-vállalkozók jellemzően a családi utódlást részesítik előnyben, és azután gondolkodnak külső vállalkozásátadási formákban. Amennyiben külső vállalkozásátadási formát választanak, akkor a külső félnek történő értékesítést részesítik előnyben, annak sikertelensége esetén jöhetnek számításba egyéb jövőképkimenetek (MBO, MBI, MRP, tőzsde). A tulajdonos-vállalkozók egyáltalán nem gondolkodnak a vállalkozás bezárásában, hiszen egy élet munkáját veszítenék el.	<b>Elfogadva</b>
<b>H2.:</b> Minél idősebb a vállalkozó, annál kevésbé választja a családi utódlást.	<b>Elvetve</b>
<b>H3.:</b> Alkalmas utód megléte esetén a tulajdonos-vállalkozó a családi utódlást részesíti előnyben.	<b>Elfogadva</b>
<b>H4.:</b> Minél nagyobb a család befolyása (tulajdoni aránya) a vállalkozás felügyeletére, irányítására, annál valószínűbb a családi utódlás bekövetkezése.	<b>Elfogadva</b>
<b>H5.:</b> Minél vonzóbb egy vállalkozás, annál valószínűbb a családi utódlás és a külső félnek történő értékesítés bekövetkezése.	<b>Elvetve</b>
<b>H6.:</b> Minél nagyobb az iparágból érkező átvételi nyomás, annál valószínűbb a külső félnek történő értékesítés bekövetkezése.	<b>Elfogadva</b>

A kutatás során megvizsgáltam azt is, hogy melyek azok a tényezők, amelyek jelentősen befolyásolják a tulajdonos-vállalkozók vállalkozásátadási döntését. A faktoranalízis során a következő faktorokat kaptam eredményül:

- ❑ **1. faktor – vállalkozás mérete:** erős benne a nettó árbevétel, a saját tőke, az üzemi-üzleti eredmény nagysága és a foglalkoztatottak létszáma;
- ❑ **2. faktor – utód ismerete:** a faktorban jelentős szereppel bírnak az utód pénzügyi, szervezési és iparági ismeretei;
- ❑ **3. faktor – utód megléte, vállalkozó életkora:** jelentős hatással bír a vállalkozásátadási döntésre a vállalkozó életkora, valamint, hogy létezik-e kiszemelt utód;
- ❑ **4. faktor – felvásárlás:** a faktorban főként a felvásárlás és az exportorientáltság játszik szerepet. Feltételezésem szerint ugyanis, minél nagyobb az export aránya, annál nagyobb a felvásárlás valószínűsége;
- ❑ **5. faktor – vállalkozás jövője, üzleti kilátásai:** ebben a faktorban a jövőbeni árbevétellel kapcsolatos változó erős.

A kutatás alapkérdése volt még, hogy a tulajdonos-vállalkozók vállalkozásátadási elképzelései alapján milyen markánsan elkülönülő csoportok különböztethetők meg. Feltevéseim annyiban beigazolódtak, hogy **a két jellemző jövőkép alternatíva a családi utódlás és a külső félnek történő értékesítés.** Azonban e két fő csoport alatt 5 markánsan elkülönülő csoportot figyelhettem meg a klaszteranalízis során:

- ❑ **Az első csoport** azon vállalkozásokból áll, amelyeknél a tulajdonos-vállalkozók a saját menedzsmentnek vagy tulajdonostársnak értékesítenék üzletrészüket, részvényüket;
- ❑ **A második csoport** tulajdonos-vállalkozói a jövőkép-kimenetek választásánál kizárólag a külső félnek történő értékesítésben érdekeltek;
- ❑ **A harmadik csoportban** szereplő 2 vállalkozás a családi utódlás mellett hasonlóan fontosnak tartja a tőzsdén való megjelenést;
- ❑ **A negyedik csoportba** azon vállalkozások tartoznak, amelyek elsődlegesen a családi utódlást tekintik kimenetnek, viszont nem zárják ki a külső félnek történő értékesítést;
- ❑ **Az ötödik csoportot** végül azok a vállalkozások alkotják, amelyek tulajdonosai kizárólag a családi utódlást tudják elképzelni lehetséges jövőképkimenetként.

A csoportok közös jellemzője, hogy mind az alkalmazottaknak történő eladást, mind a vállalkozás bezárását egyaránt nem tekintik jövőkép lehetőségnek. Ennek oka egyrészt, hogy az alkalmazottak nem rendelkeznek azzal a tőkeerővel, amellyel megvásárolhatnák az akár

több milliárd forint forgalmú vállalkozást. Másrészt pedig, hogy a tulajdonos-vállalkozók az elmúlt 15 év alatt felépítettek egy komoly vállalkozást, amely a szívükhöz nőtt, és nem szívesen működne közre felszámolásában. A csoportok jellemzőit tovább vizsgálva a következő megállapításokra jutottam:

- A vegyiparban, építőiparban és a kereskedelemben működő vállalkozások legszívesebben eladnák vállalkozásukat, míg az élelmiszeriparban a családi utódlást tekintik valós jövőképkimenetnek. Érdekes még, hogy a tulajdonostársnak, menedzsmentnek történő értékesítés kizárólag a szolgáltatóknál figyelhető meg;
- Minél fiatalabb a tulajdonos-vállalkozó, annál inkább a külső félnek történő értékesítést és minél idősebb, annál inkább a családi utódlást részesíti előnyben;
- A 7 milliárd forintnál magasabb nettó árbevétellel rendelkező vállalkozások a külső félnek történő értékesítést preferálják;
- Végül az exportorientált vállalkozások (az export árbevétel aránya a nettó árbevételben nagyobb, mint 50%) is a külső félnek történő értékesítést preferálják.

A kutatás limitációja, hogy az elemszám viszonylag alacsony. Ennek okai egyrészt a kutatási téma intimitása, ami nem tette lehetővé a postai kérdőíves megkérdezést, másrészt a mélyinterjúk viszonylag nagy időigénye, harmadrészt pedig az utazásokkal, szervezéssel kapcsolatos idő- és költségfordítások nagysága voltak. Viszont azt gondolom, hogy miután az alapsokaságom nagysága is alacsony, mindössze 1200 vállalkozást számlál, ezért a 34-es mintán levont következtetések érvényesek lehetnek a sokaságra is (minta aránya a sokasághoz: 2,8%). Ha megvizsgálom, hogy nemzetközi és hazai szinten milyen mintaarányokkal dolgoznak a kis- és középvállalkozások szakirodalmában, akkor a 2,8%-os mintaarány elfogadhatónak tűnik. Mindezek miatt úgy gondolom, hogy a kutatás eredményei a sokaságra érvényesíthetők.

A kutatás fontos kiindulópontot jelenthet további kutatásokhoz, így nagyon érdekesnek tartanám, ha a tőzsdével, mint lehetséges alternatívával jobban foglalkoznánk, vagy ha konkrét esettanulmányok, kvalitatív elemzések révén a vállalkozásátadás mélyebb összefüggéseire is választ kaphatnánk.

## Hivatkozások jegyzéke

- 📖 Aldrich, H. – Cliff, J. 2003. The Pervasive Effects of Family on Entrepreneurship: Toward a Family Embeddedness Perspective. *Journal of Business Venturing*.
- 📖 Angyal Ádám 1999. A vezetés mesterfogásai. Kossuth Kiadó. Budapest.
- 📖 APEH–SZTADI éves gyorsjelentések 1997–2003.
- 📖 Astrachan, J. H. – Klein, S. B. – Smyrnios, K. X. 2002. The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Definition Problem. *Family Business Review* 45–58.
- 📖 Bakacsi Gyula 2000. Szervezeti magatartás és vezetés. KJK–KERSZÖV. Budapest.
- 📖 Balaton Károly et al. 1997. Stratégia és szervezet. KJK–KERSZÖV. Budapest.
- 📖 Bálint András – Bod Péter Ákos – Pitti Zoltán 2005. A hazai nagyvállalatok forrás-szerkezete és a tőkeellátottság javítását szolgáló megoldások. Kutatási anyag. Készült a Magyar Magántulajdonú Vállalkozások Klubjának megbízásából. BCE Gazdaságpolitika Tanszék.
- 📖 Bálint András – Pitti Zoltán 2004. Pályázati tanácsadó – ötlettől a megvalósulásig. Kézikönyv. Készült a Gazdasági és Közlekedési Minisztérium „Versenyképességi Operatív Program” keretében kis- és középvállalkozások pályázatkészítésének segédanyagaként. GKM.
- 📖 Bálint András 2002. A magyar kis- és középvállalkozások jövőképeinek jellemzői. *Vezetéstudomány* 62–71.
- 📖 Bálint András 2002. Egy informatikai sikervállalkozás – a Minor Rendszerház Rt. esete. Kutatási esettanulmány. Témavezető: dr. Mészáros Tamás, egyetemi tanár.
- 📖 Bálint András 2002/1. A környezeti szempontok stratégiába való integrálásának egy hasznos eszköze: a Benchmarking. *Gazdaság - Vezetés - Szervezés* 245–257.
- 📖 Bálint András 2004. Hogyan tovább kis- és középvállalkozások? – stratégiai lehetőségek az utódlás folyamatában. *Vezetéstudomány különszám*: 67–72.
- 📖 Bandura, A. 1997. Self-efficacy: The Exercise of Self Control. Freeman. New York.
- 📖 Barnes, L. B. – Heshon, S. A. 1976. Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*.
- 📖 Barnes, L. B. 1988. Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEOs. *Family Business Review* 9–21.
- 📖 Bartók István 2002/12. Magyar kis- és középvállalatok teljesítményértékelése. *Vállalatgazdaságtan Tanszék. Műhelytanulmányok*.
- 📖 Baumol, W. 1968. Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review Papers and Proceedings* 64–71.
- 📖 Bearse, P. J. 1982. A Study of Entrepreneurship by Region and SMSA Size. In: Vesper, K. (ed.): *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College 78–112.
- 📖 Beckhard, R. – Dyer, W. 1983. Managing Continuity in the Family-owned Business. *Organizational Dynamics* 5–12.
- 📖 Bennett, R. J. – Robson, P. J. A. 2004. The Role of Boards of Directors in Small and Medium-sized Firms Vol. 11. No. 1. 95–113.
- 📖 Birley, S. 1986. Succession in the Family Firm: The Inheritor's View. *Journal of Small Business Management* 36–43.
- 📖 Birley, S. et al. 1999. The Family and the Business. *Long Range Planning* Vol. 32. 598–608.
- 📖 Birley, S. 2001. Owner-Manager Attitudes to Family and Business Issues: a 16 Country study ET8P.

- 📖 Bjuggren, P. O. – Sund, L. G. 2005. Organization of Transfers of Small and Medium-sized Enterprises within the Family. *Family Business Review* Vol. XVIII. No. 4. 305–319.
- 📖 Blotnick, S. 1984. The Case of the Reluctant Heirs. *Forbes*.
- 📖 Bournemouth University 1999. *Family-owned Business – A Study of Central Southern England*.
- 📖 Brockhaus, R. H. 2004. Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review* Vol XVII. No. 2. 165–177.
- 📖 Budner, S. 1982. Intolerance of Ambiguity as a Personality Variable. *Journal of Personality* 29–50.
- 📖 Business Week 1987. szeptember 28-i száma, Peter Drucker nyilatkozata
- 📖 Buzády Zoltán 2000. *Stratégiai Szövetségek Magyarországon. Doktori disszertáció. BKÁE. Budapest.*
- 📖 Buzás Norbert – Kállay László – Lengyel Imre 2003. *Kis- és középvállalkozások a változó gazdaságban. JATE Press. Szeged.*  
[http://www.eco.u-szeged.hu/region\\_gazdfejl\\_szcs/konyv5.html](http://www.eco.u-szeged.hu/region_gazdfejl_szcs/konyv5.html)
- 📖 Bygrave, W. D. – Muzyka, D. F. 1994. Realizing Value in Europe: A Pan-european Perspective. In: Bygrave, W. D. – Hay, M. – Peters, J. B. 1994. *Realizing Investment Value*. FT Pitman Publishing. London. 163–196.
- 📖 Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Sharma, P. 1998. Important Attributes of Successors in Family Businesses. *Family Business Review* 19–34.
- 📖 Chrisman, J. J. – Chua, J. H. – Sharma, P. 2003. Current Trends and Future Directions in Family Business Management Studies: Toward a Theory of the Family Firm. Coleman White Paper series.
- 📖 Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P. 2003. Succession and Non-succession Concerns of Family Firms and Agency Relationships with Non-family Managers. *Family Business Review* 89–107.
- 📖 Chua, J. H. – Chrisman, J. J. – Sharma, P. 2003. Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Nonfamily Managers. *Family Business Review* 89–107.
- 📖 Churchill, N. C. – Hatten, K. J. 1987. Non-market-based Transfers of Wealth and Power: A Research Framework for Family Businesses. *American Journal of Small Business* 51–64.
- 📖 Corbetta, G. – Salvato, C. A. 2004. The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All? *Family Business Review* Vol. XVII. No. 2. Family Firm Institute 119–134.
- 📖 Corbetta, G. 2002. Threats to Success Continuity in Italian Medium-sized Firms. International Conference on Medium Enterprise Development. Collingwood College, University of Durham. 14–16 July.
- 📖 Craig, J. – Moores, K. 2005. Balanced Scorecards to Drive the Strategic Planning of Family Firms. *Family Business Review* Vol. XVIII. No. 2. 105–122.
- 📖 Cromie, S. – Adams, J. – Dunn, B. – Reid, R. 1999/3. Family firms in Scotland and Northern Ireland: An Empirical Investigation. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 6. 253–266.
- 📖 Cseke Hajnalka 2004. Átminősített esetek – módosuló KKV-szabályozás. *Figyelő* 2004. március 18–24. 16–17.
- 📖 Davis, J. A. 1982. The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationship in Family Companies. Doctoral Dissertation. Harvard Business School.
- 📖 Davis, J. H. – Schoorman, F. D. – Donaldson, L. 1997. Toward a Stewardship Theory of Management. *Academy of Management Review* 20–47.

- 📖 Davis, P. – Harveston, P. 1998/3. The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A Multi-generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31–54.
- 📖 Davis, P. – Harveston, P. 2001. The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-generational Study. *Journal of Small Business Management* 14–30.
- 📖 Davis, S. 1968/13. Entrepreneurial Succession. *Administrative Science Quarterly* 402–416.
- 📖 Denison, D. – Lief, C. – Ward, J. L. 2004. Culture in Family-owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review* 61–70.
- 📖 Dezsériné dr. Major Mária 2002. A kis- és középvállalkozói szektor helyzete az európai integráció tükrében (KKV-politika, finanszírozás, piacra jutás, munkaerő-piaci helyzet). *Piacgazdaság Alapítvány*. Budapest.
- 📖 Dobák Miklós 1996. Szervezeti formák és vezetés. KJK-KERSZÖV. Budapest.
- 📖 Donaldson, T. – Preston, L. E. 1995. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review* 65–91.
- 📖 Dumas, C. 1992/4. Integrating the Daughter into Family Business Management. *Entrepreneurship Theory and Practice* 41–55.
- 📖 Dyer, W. G. 1986. Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions. San Francisco, Jossey-Bass. In: Kelly, L. M. – Athanassiou, N. – Crittenden, W. F. 2000.: Founder Centrality and Strategic Behaviour in the Family Owned Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice* 27–42.
- 📖 Dyer, W. G. – Mortensen, S. P. 2005. Entrepreneurship and Family Business in a Hostile Environment: The Case of Lithuania. *Family Business Review* Vol. XVIII. No. 3. 247–258.
- 📖 ECOSTAT 2004. Mikroszkóp, VII. évf. 11. sz. Regiszter Kiadó és Nyomda Kft.
- 📖 Európai Bizottság 2004. Observatory of European SMEs 2003. No. 7. SMEs in Europe. 2003. [europa.eu.int](http://europa.eu.int).
- 📖 Európai Bizottság 2004. Observatory of European SMEs 2003. No. 6. The Impact of EU Enlargement on European SMEs. [europa.eu.int](http://europa.eu.int).
- 📖 Európai Bizottság 2006. Vállalkozások átadása – folyamatosság és megújulás. COM(2006) 117 végleges. Brüsszel 14. 03. 2006. [europa.eu.int](http://europa.eu.int).
- 📖 Európai Bizottság 2002. Final Report of the Expert Group on the Transfer of Small and Medium-sized Enterprises. [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int).
- 📖 European Group of Owner Managed and Family Enterprises 2005. Capital Taxation – Impact on Family Firms. Brüsszel.
- 📖 Fama, E. – Jensen, M. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* 301–325.
- 📖 Farkas Mariann – Mészáros Tamás 2002. A hazai magántulajdonú nagyvállalatok stratégiái. *Vezetéstudomány különszám*.
- 📖 Fox, M. – Nilakant, V. – Hamilton, R. T. 1996. Managing Succession in Family-owned Businesses. *International Small Business Journal* 15–25.
- 📖 Getz, D. – Petersen, T. 2004. Identifying Industry-specific Barriers to Inheritance in Small Family Businesses. *Family Business Review* Vol. XVII. No. 3. 259–276.
- 📖 Gallo, M. A. – Tapies, J. – Cappuyns, K. 2004. Comparison of Family and Nonfamily Business: Financial Logic and Personal Preferences. *Family Business Review* Vol. XVII. No. 4. 303–318.
- 📖 Goffee, R. – Scase, R. 1985. Proprietorial Control in Family Firms'. *Journal of Management Studies* 53–68.
- 📖 Görög Mihály 2003. A projektvezetés mestersége. Aula Kiadó. Budapest



- Haarhoff, K. 2002. The UK's Middle Market – A statistical approach to defining the UK's Mittelstand. International Conference on Medium Enterprise Development. Collingwood College, University of Durham. 14–16 July.
- Habbershon, T. G. – Williams, M. – MacMillan, I. C. 2003. A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing* 18. 451–465.
- Habbershon, T. G. – Williams, M. L. 1999/12. A Resource-based Framework for Assessing Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review* 1–25.
- Hemingway, George F. – Bálint András 2004. *Vállalkozástan a gyakorlatban*. AULA Kiadó. Budapest.
- Hoffmire, J. S. – Gilbert, R. J. 1992. Questions and Answers regarding ESOPs for Family Businesses. *Family Business Review* 173–180.
- Ibrahim, A. B. – McGuire, J. – Soufani, K. 2004. Patterns in Strategy Formation in a Family Firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* Vol. 10. No. 1/2. 127–140.
- IMF 2003. *World Investment Report*.
- Institut für Mittelstandsforschung 1996. *Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen*. Universität Mannheim. Nr. 27. 6. Symposium.
- Institut für Mittelstandsforschung 2003. *Generationenwechsel in Baden-Württemberg – Zum richtigen Zeitpunkt den richtigen Nachfolger ins Spiel bringen*. L-Bank Staatsbank für Baden-Württemberg.
- Iványi Attila Szilárd – Hoffer Ilona 2004. *Innovációs folyamatok menedzsmentje*. AULA Kiadó. Budapest
- James, H. S. 1999/1. Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *IJEB* 41–55.
- Jozef Lievens 2002. *Transfer of Family Businesses in Belgium – Napoleon Revisited*, European Seminar on the Transfer of Businesses. Bécs, 2002. szeptember 23–24. Final Report. Austrian Federal Ministry for Economic Affairs and Labour.
- Kalafsky, R. V. 2004. Export Activity and Firm Size: An Examination of the Machine Tool Sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 11. No. 2. 159–165.
- Kállay László – Imreh Szabolcs 2004. *A kis- és középvállalkozás-fejlesztés gazdaságtana*. AULA Kiadó. Budapest.
- Kállay László – Köhegyi Kálmán – Kissné Kovács Eszter – Maszlag Ludmilla 2002. *A kis és középvállalkozások helyzete. 2002. éves jelentés*. Kisvállalkozás-fejlesztési Intézet. Budapest.
- Kerekes Sándor 1998. *Környezetgazdaságtan*. AULA Kiadó. Budapest.
- Ketels, C. 2001/2. Why the European Context matters? *European Business Forum* issue 8.
- KSH 2000. *Magyar Statisztikai Évkönyv*. 1999.
- Kuhn, R. L. 1989. *Creativity and Strategy in Mid-Sized Firms*. Prentice Hall.
- Kuratko, D. – Hodgetts, R. 2003. *Entrepreneurship – a contemporary approach*, southwestern Thomson Learning, fifth edition.
- Lansberg, I. – Astrachan, J. H. 1994. Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review* 39–59.
- Lansberg, I. 1988. The Succession Conspiracy. *Family Business Review* 119–143.
- Leach, P. 1994. *The Stoy Hayward Guide to Family Business*. Kogan Page. London.
- Lee, D. S. – Lim, G. H. – Lim, W. S. 2003. Family Business Succession: Appropriation Risk and Choice of Successor *Academy of Management Review* 657–666.

- Levinson, H. 1971. Conflicts that plague the Family Business. *Harvard Business Review* 53–62.
- Levinson, H. 1983. Consulting with Family Businesses: What to Look for, What to Look out for. *Organisational Dynamics* 71–80.
- Lloyd, T. 1993/2. Corporate Giantism, a suitable Case for Treatment. *Quarterly Enterprise Digest* 8–11.
- Loecher, U. 2000. Small and Medium-sized Enterprises – Delimitation and the European Definition in the Area of Industrial Business. *European Business Review* Vol. 12. No. 5. 261–264.
- Lóránt Károly 2002. A magyar ipar: történelmi múlt és új kihívások, Vezetéstudomány különszám.
- Malhotra, N. K. 2001. *MARKETING-kutatás*. Műszaki Könyvkiadó. Budapest
- Malinen P. 2004. Problems in Transfers of Business Experienced by Finnish Entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development* Vol. 11. No. 1. 130–139.
- Malone, S. C. 1989. Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business. *Family Business Review* 341–353.
- McClelland, D. C. 1965. Need Achievement and Entrepreneurship: A Longitudinal Study. *Journal of Personality and Social Psychology* 389–392.
- Mahéault, L. 2004. Is there any Specific Equity Route for Small and Medium-sized Family Businesses? The French Experience. *Family Business Review* Vol. XVII. No. 3. 221–235.
- Mellár Tamás 2000. A magyar gazdaság fejlődésének főbb jellemzői. In: *Belépés a 21. századba. ECOSTAT időszaki közlemények*.
- Mészáros Tamás – Pitti Zoltán 2002. The Transformation of Ownership and the Change of Entrepreneurial Structure in the Hungarian Economy, with Special Regard to Medium- sized Enterprises. *International Conference on Medium Enterprise Development*. Collingwood College, University of Durham, 14–16 July.
- Mészáros Tamás 2002. A stratégia jövője – a jövő stratégiája. *Aula Kiadó*. Budapest
- Mészáros Tamás 2004. Átalakuló tervezés – változó stratégiaalkotás. *MTA Doktori disszertáció*. Budapest.
- Mészáros Tamás – Szirmai Péter 2003. Egy kutatás tanulságai – az EU kisvállalkozáspolitikája. In: *Szemelvénygyűjtemény a kis- és közepes vállalkozások a magyar és nemzetközi gazdaságban című tárgyhöz* 229–234.
- Miller, D. – Steier, L. – Le Breton-Miller 2003. Lost in time entergenerational succession. *Journal of Business Venturing* 513–531.
- Mintzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. 1998. *Strategy Safari – A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall Europe.
- Minzberg, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. 1998. *Strategy Safari – A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall Europe.
- Morris et. al. 1996. Factors influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* 68–81.
- Morris, M. H. – Williams, R. O. – Avila, R. A. 1997/12. Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing* 385–401.
- Nelton, S. 1986. Making sure your Business outlasts You. *Nations Business* 32–38.
- Neubauer, F. – Lank, A. G. 1998. *Family Business – Its Governance for Sustainability*. MacMillan Press Ltd.
- Nolder, D. 1998. Selling your Business: When to Say „Go!”. *World Wastes* 52–58.
- Olson, D. et al. 2003. The impact of the Family and the Business on family business sustainability. *IBW*. 2003. 639–666.

- 📖 Papp József – Bálint András 2003. Hazai pályázati csomagok és kapcsolódó részvételi feltételek. Tanulmány a Budapest Bank Rt. felkérésére.
- 📖 Pfeffer, J. – Salancik, G. R. 1978. The External Control of Organisations: A Resource Dependence Perspective. Harper & Row. New York.
- 📖 Pitti Zoltán 2005/1. A hazai gazdaság fejlődésének tulajdonosfüggő jellemzői. Európai Tükör.
- 📖 Pitti Zoltán 2004. Fenntartható gazdasági növekedés és a hazai vállalkozások K+F tevékenysége. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia. Pécs, 2004. október 21–22. Konferenciakötet 300–312.
- 📖 Reppel, K. – Vigier, P. 2002. SME Definition. Enterprise Europe No. 8. European Commission. DG Enterprise.
- 📖 Rotter, J. B. 1966. Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcement. Psychological Monographs: General and Applied 80. 609.
- 📖 Salamonné Huszty Anna 2000. Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó. Budapest
- 📖 Salamonné Huszty Anna 2000/2. Mi is az a stratégia? Vezetéstudomány 15–26.
- 📖 Salamonné Huszty Anna 2000. Jövőkép és stratégiaalkotás. Kossuth Kiadó. Budapest
- 📖 Sales, M. J. 1990. Succession Planning in the Family Business. Small Business Reports 31–40.
- 📖 Sambrook S. 2005. Exploring Succession Planning in Small, Growing Firms. Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 12. No. 4. 579–594.
- 📖 Sass Magdolna – Szanyi Miklós 2004. Hazai beszállítások és az EU csatlakozás. VIII. Ipar- és Vállalatgazdasági Konferencia. Pécs, 2004. október 21–22. Konferenciakötet 148–154.
- 📖 Schumpeter, J. 1934. The Theory of Economic Development. Cambridge. MA. Harvard University Press.
- 📖 Schwartz, M. A. – Barnes, L. B. 1991. Outside Boards and Family Businesses: Another Look. Family Business Review 269–285.
- 📖 Sexton, D.- Bauman, N. 1985. The Entrepreneur - A capable executive and more. Journal of Business Venturing 129–140.
- 📖 Sharma, P. – Chua, J. H. – Chrisman, J. J. 2000/3. Perceptions about the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. Canadian Journal of Administrative Sciences 233–244.
- 📖 Sharma, P. – Chua, J. H. – Chrisman, J. J. 2003. Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. Journal of Business Venturing 667–687.
- 📖 Sharma, P. 2004. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future, Family Business Review Vol. XVII. No. 1. 1–36.
- 📖 Shaver, K. G. – Scott, L. R. 1991. Person, process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. Entrepreneurship: Theory and Practice 23–47.
- 📖 Shepherd, W. 1979. The Economics of Industrial Organisation. Englewood Cliffs. WJ: Prentice Hall.
- 📖 Sherer, F. M. 1976. Industrial Structure, Scale Economies and Worker Alienation. Ballinger.
- 📖 Simon, H. 1996. Hidden Champions. Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies. Harvard Business School Press. Boston.
- 📖 Snaith, B. – Walker, J. 2002. The Definition of a Medium Enterprise: A Management Accounting and Control Systems Approach. International Conference on Medium Enterprise Development. Collingwood College, University of Durham. 14–16 July.
- 📖 Snaith, B. – Haarhoff, K. – Walker, J. 2002. The Medium Enterprise Development – Conceptual Framework, International Conference on Medium Enterprise Development. Collingwood College, University of Durham. 14–16 July.

- 📖 Snaith, B. 2002. Medium Enterprise Development. International Conference on Medium Enterprise Development. Collingwood College, University of Durham. 14–16 July.
- 📖 Stavrou, E. 1999/3. Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to join and take over the Business. *Journal of Small Business Management* 43–61.
- 📖 Stewart, W. H. – Watson, W. E. 1998. A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners, and Corporate Managers. *Journal of Business Venturing* 14. 189–214.
- 📖 Tari Ernő – Buzády Zoltán 1998. Stratégiai szövetségek az üzleti világban. KJK. Budapest.
- 📖 UNICO 2000. A Magyar Köztársaságban a kis- és középvállalkozások támogatására irányuló fejlesztési tanulmány – Feldolgozó Ágazat. Készült a Gazdasági Minisztérium és a Japán Nemzetközi Együttműködési Ügynökség (JICA) megbízásából. Budapest.
- 📖 Vecsenyi János 2002. A vállalkozás az ötlettől az újrakezdésig. Aula Kiadó. Budapest.
- 📖 Venter, E. – Boshoff, C. – Maas, G. 2005. The Influence of Successor-related Factors on the Succession Process in Small and Medium-sized Family Businesses. *Family Business Review* Vol. XVIII. No. 4. 283–303.
- 📖 Vera, C. F. – Dean, M. A. 2005. An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review* Vol. XVIII. No. 4. 321–345.
- 📖 Világgazdaság, 2005. március 12. Spányik Péter, az ITDH megbízott vezérigazgatójának nyilatkozata.
- 📖 Ward, J. L. – Handy, J. L. 1988. A Survey of Board Practices. *Family Business Review* 289–308.
- 📖 Westhead, P. – Crowling, M. 1998. Family Firm Research: The Need for a Methodological Rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31–56.
- 📖 Zahra A. – Sharma P. 2004. Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review* Vol. XVII. No. 4. 331–346.
- 📖 Zahra A. 2005 Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review* Vol. XVIII. No. 1. 23–40.
- 📖 Zimmerer, T. W. – Scarborough, N. M. 1996 Entrepreneurship and the New Venture Formation. Prentice Hall.

## **Kis- és közepes vállalatok definíciójának változása az európai uniós csatlakozással**

A kis- és közepes vállalkozások definícióját a következő ismérvekkel határozzák meg az Európai Unióban és Magyarországon is:

- ❑ Vállalkozás által foglalkoztatottak száma (a Központi Statisztikai Hivatalnak megküldött létszámjelentés alapján);
- ❑ Vállalkozás éves nettó árbevétele;
- ❑ Vállalkozás mérlegfőösszege;
- ❑ Valamint az ún. függetlenségi kritérium teljesítése.

2004. május 1-jéig, Magyarország európai uniós csatlakozásáig, a 2000-ben hatályba lépett 1999. évi XCV. kis- és középvállalkozásokról szóló törvényben foglaltak szerint szabályozták a kis- és középvállalkozások definícióját. Az európai uniós csatlakozással azonban a 96/280/EC javaslat, és annak módosításával új kis- és középvállalkozásokra vonatkozó definíciórendszer került bevezetésre törvényben szabályozva Magyarországon. Az egyes méretkategóriák szabályozását a 25. sz. táblázat tartalmazza.

A változással 956 vállalkozás kerül a kis- és középvállalkozások körébe, amely révén a kis- és középvállalkozások foglalkoztatottak számához való hozzájárulása 3,2 %ponttal, a saját tőke aránya 6,3 %ponttal, a bruttó hozzáadott értékhez való hozzájárulása 7,5 %ponttal, míg az export értékesítés aránya 5,4 %ponttal növekedhet.

A 956 vállalkozás között 462 nagyobbbrészt külföldi, 177 belföldi magán-, 247 belföldi társasági és 70 egyéb tulajdonú vállalkozás található. Tehát a hazai tulajdonú középvállalkozások száma 177 társasággal nő a definíciók változása miatt.

**KKV-definíciók változása\***

<b>Méretkategória</b>	<b>EU csatlakozás előtt</b>	<b>2004. 05. 01-től</b>	<b>2005. 01. 01-től</b>
Mikrovállalkozás	0–9 alkalmazott	0–9 alkalmazott	0–9 alkalmazott max. 2 millió euró (520 millió Ft) éves nettó árbevétel, illetve mérlegfőösszeg
Kisvállalkozás	10–49 alkalmazott max. 700 millió Ft éves nettó árbevétel max. 500 millió Ft mérlegfőösszeg	10–49 alkalmazott max. 7 millió euró (1,8 milliárd Ft) éves nettó árbevétel max. 5 millió euró (1,5 milliárd Ft) mérlegfőösszeg	10–49 alkalmazott max. 10 millió euró (2,6 milliárd Ft) éves nettó árbevétel, illetve mérlegfőösszeg
Középvállalkozás	50–249 alkalmazott max. 4 milliárd Ft éves nettó árbevétel max. 2,7 milliárd Ft mérlegfőösszeg	50–249 alkalmazott max. 40 millió euró (10,4 milliárd Ft) éves nettó árbevétel max. 27 millió euró (7 milliárd Ft) mérlegfőösszeg	50–249 alkalmazott max. 50 millió euró (13 milliárd Ft) éves nettó árbevétel max. 43 millió euró (11,2 milliárd Ft) mérlegfőösszeg

\* Mind a három méretkategóriának teljesítenie kell az ún. függetlenségi kritériumot, mely szerint egy vállalkozás akkor minősül kis- és középvállalkozásnak, ha abban az állam, az önkormányzat vagy a nagyvállalkozások tulajdoni részesedése – tőke vagy szavazati jog alapján – külön-külön és együttesen sem haladja meg a 25%-ot.

*Forrás: Cseke 2004. Átminősített esetek – módosuló KKV-szabályozás p. 16.*

*Reppel és Vigier 2002. SME Definition*

## Magántulajdonú közép- és nagyvállalkozások jövőképe (kérdőív)

### I. Azonosítás

#### 1. A vállalkozás gazdálkodási formája:

- ☐ Nyílt részvénytársaság
- ☐ Zártkörű részvénytársaság
- ☐ Korlátolt felelősségű társaság
- ☐ Egyéb: \_\_\_\_\_

#### 2. A vállalkozás életkora:

- ☐ 0–2 év
- ☐ 2–5 év
- ☐ 5–10 év
- ☐ 10–15 év
- ☐ 15 év felett

#### 3. A vállalkozás ágazati besorolása (TEÁOR): .....

#### 4. A vállalkozás székhelye: .....

#### 5. A vállalkozás teljes munkaidős alkalmazottainak száma? ..... fő

#### 6. A vállalkozás teljes munkaidős menedzsereinek száma? ..... fő

#### 7. A vállalkozás tulajdonosi összetétele:

Tulajdonosok	Beosztás	Tulajdoni arány, jegyzett tőke %
Belföldi magánszemélyek	1.	
	2.	
	3.	
	4.	
	5.	
	6.	
Belföldi társaság	1.	
	2.	
	3.	
Külföldi tulajdon	1.	
	2.	
	3.	
Állami tulajdon		
Önkormányzati tulajdon		
Egyéb tulajdon		
Összesen:		100,0

8. A vállalkozás 2004. évi nettó árbevétele: ..... millió Ft.

9. A vállalkozás 2004. évi export árbevétele: ..... millió Ft.

10. A vállalkozás 2004. évi saját tőke értéke: ..... millió Ft.

11. A vállalkozás 2004. évi jegyzett tőke értéke: ..... millió Ft.

12. A vállalkozás 2004. évi üzemi-üzleti eredménye: ..... Ft.

## II. Jövőképpel kapcsolatos kérdések

13. Milyen lehetőségeket lát vállalkozása előtt a közeljövőben?

	Nem valószínű			Valószínű	
Piaci terjeszkedés Magyarországon	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Piaci terjeszkedés a szomszédos országokban	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Piaci terjeszkedés Európában	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Piaci terjeszkedés a világban	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Gazdálkodási forma váltás (pl. kft.-ből rt.)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Új termékek bevezetése	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Termelés kihelyezése	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

14. Milyen kihívásokat lát vállalkozása előtt a közeljövőben?

	Nem valószínű			Valószínű	
Hazai verseny további éleződése	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Menedzsment minősége	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Megfelelő munkaerő hiánya	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Munkaerőköltség növekedése	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Üzemanyagárak növekedése	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Külföldi terjeszkedés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Technológiai trendek az iparágban	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Az EU és kormányzati politikák hatása (pályázatok, törvények)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

15. Várakozásai szerint hogyan alakulnak a jövőben a következő adatok?

	2006	2007	2008
Nettó árbevétel nagysága, M Ft			
Ebből: szerződött árbevétel			
Beruházások nagysága, M Ft			
Foglalkoztatottak létszáma, fő			



**16. Mennyit kívánnak fordítani az elkövetkező 3 évben a következő beruházási tételekre?**

	Lesz	Nem lesz	Értéke, M Ft
Műszaki kutatás-fejlesztés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ingatlanvásárlás, bővítés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Technológiafejlesztés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Gyártmányfejlesztés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Próbaüzem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Licenc, szabadalomvásárlás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Know-how vásárlás, alkalmazás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fejlesztéshez kapcsolódó oktatás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

**17. Tervezi-e vállalkozásának szervezet-átalakítását végrehajtani a közeljövőben?**

☐ Igen ☐ Nem

**18. Mikor kívánja a jövőképpel kapcsolatos változtatásokat végrehajtani?**

☐ 1 éven belül ☐ 1-3 év ☐ 3-5 év ☐ 5 éven felül ☐ Nem tudom

**19. Értékelje kérem a következő jövőkép lehetőségeket aszerint, hogy mennyire szívesen választaná őket!**

Utódlási kimenet	Nagyon nem szívesen	Nem szívesen	Közömbös	Szívesen	Nagyon szívesen
Családi utódlás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alkalmazottnak eladás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saját menedzsmentnek történő átadás, eladás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eladás külső félnek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tőzsdén való értékesítés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás bezárása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Értékelje kérem a következő jövőkép lehetőségeket aszerint, hogy mennyire valószínű Ön szerint a bekövetkezésük!**

Utódlási kimenet	Nem valószínű	Meglepődnék	Kissé valószínű	Várható	Szinte biztos
Családi utódlás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alkalmazottnak eladás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saját menedzsmentnek történő átadás, eladás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eladás külső félnek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tőzsdén való értékesítés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A vállalkozás bezárása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Milyen finanszírozási forrásokat vonna be legszívesebben fejlesztéseinek finanszírozásához?**

Finanszírozás	Nem valószínű	Meglepődnék	Kissé valószínű	Várható	Szinte biztos
Támogatott banki hitelek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normál banki hitelek	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szállítói hitelek növelése	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pályázati támogatás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gazdálkodási forma váltása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Szakmai partner bevonása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kockázati tőke bevonása	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**22. Ha tervezi a tőzsdén való megjelenést, akkor azt milyen időtávban?**

☐ 1 éven belül     
 ☐ 1-3 év     
 ☐ 3-5 év     
 ☐ 5 éven felül     
 ☐ Nem tudom

**23. Melyik tőzsdén jelenne meg szívesen, amennyiben tőzsdei értékesítésben gondolkodik?**

- ☐ Budapesti Értéktőzsde
- ☐ Bécsi tőzsde
- ☐ Pozsonyi tőzsde
- ☐ Varsói tőzsde
- ☐ Egyéb, megnevezés: .....

**24. Milyen előnyöket lát a tőzsdén való megjelenésben?**

- ☐ Könnyebb a forrásszerzés lehetősége a beruházások finanszírozásához
- ☐ A családi tulajdont nem kell feladni
- ☐ Nagyobb átláthatóságot teremt és követel meg a vállalkozás működésében
- ☐ Külső, független szereplők is könnyen megítélhetik a vállalkozást
- ☐ A vállalkozás cégértéke a tőzsdén való megjelenéssel növekedhet
- ☐ A vállalkozás külső, objektív kontroll alá kerül, mely professzionálisabb cégvezetéshez vezet
- ☐ Állami támogatás kapható a tőzsdei bevezetés költségeihez (max. 25 M Ft)
- ☐ Egyéb, megnevezés: .....

**25. Ha nem kíván megjelenni vállalkozásával a tőzsdén, annak mik az okai?**

- ☐ Túl komplex a tőzsdei bevezetés folyamata ( a tőkepiaci tv. változtatása után is)
- ☐ Túl drága a tőzsdei bevezetés
- ☐ Agyonszabályozott a tőzsde, túl sok nehezítő előírás található a tőzsde törvényben
- ☐ A tőzsde likviditása, az üzletkötések száma túl alacsony, így a forrásszerzés lehetősége csekély
- ☐ A magas (állampapír, betét) kamathozamok miatt nem éri meg a tőzsdei kibocsátás
- ☐ Nincsen szükség tőkebevonásra a vállalkozásban
- ☐ Más utódlási kimenetben érdekelt
- ☐ Egyéb, megnevezés: .....

### III. Jövőképalkotást befolyásoló tényezők

**26. A fő tulajdonos-vállalkozó életkora: ..... év**

**27. A tulajdonos-vállalkozó legmagasabb végzettsége:**

- ☐ Általános iskola
- ☐ Szakmunkásképző iskola
- ☐ Szakközépiskola
- ☐ Gimnázium
- ☐ Főiskola
- ☐ Egyetem
- ☐ Egyetemi diplománál magasabb (MBA vagy PhD)

**28. A tulajdonos-vállalkozó családjának szerepe a vállalkozásban:**

Megnevezés	Fő
1. Családi alkalmazottak száma:	
2. Családi menedzserek száma:	
3. Családi tagok az igazgatóságban:	
4. Családi tulajdon aránya a vállalkozásban:	

**29. A vállalkozás utódlásában szóba jöhető családi utódok:**

1. utód	Fő
1. Rokonsági fok:	
2. Neme:	
3. Életkora:	
4. Születési sorrendben betöltött helye:	
5. Legmagasabb végzettsége:	
6. Szakmái:	
8. Családi vállalkozásban betöltött szerepe:	
9. Jelenlegi munkahelye:	
10. Át szeretné-e venni a vállalkozást?	

2. utód	Fő
1. Rokonsági fok:	
2. Neme:	
3. Életkora:	
4. Születési sorrendben betöltött helye:	
5. Legmagasabb végzettsége:	
6. Szakmái:	
8. Családi vállalkozásban betöltött szerepe:	
9. Jelenlegi munkahelye:	
10. Át szeretné-e venni a vállalkozást?	

3. utód	Fő
1. Rokonsági fok:	
2. Neme:	
3. Életkora:	
4. Születési sorrendben betöltött helye:	
5. Legmagasabb végzettsége:	
6. Szakmái:	
8. Családi vállalkozásban betöltött szerepe:	
9. Jelenlegi munkahelye:	
10. Át szeretné-e venni a vállalkozást?	

**30. Ön szerint, családi utódlás esetén milyen tulajdonságokkal kell bírnia utódjának?  
Értékelje 1–5 skálán!**

Tulajdonság	Nem fontos			Feltétlenül szükséges	
Családtag legyen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Férfi legyen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Elsőszülött legyen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Megfelelő végzettsége legyen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Legalább 35 éves legyen	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Pénzügyi ismeretei legyenek	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Szervezési ismeretei legyenek	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Iparági ismeretei legyenek	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Ismerje a vállalkozást	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**31. A vállalkozás utódlásában szóba jöhető alkalmazottak, menedzserek:**

1. alkalmazott	
1. Beosztása:	
2. Életkora:	
3. Legmagasabb végzettsége:	
4. Tulajdoni aránya, %:	
5. Átvenné-e a vállalkozást?	
2. alkalmazott	
1. Beosztása:	
2. Életkora:	
3. Legmagasabb végzettsége:	
4. Tulajdoni aránya, %:	
5. Átvenné-e a vállalkozást?	
3. alkalmazott	
1. Beosztása:	
2. Életkora:	
3. Legmagasabb végzettsége:	
4. Tulajdoni aránya, %:	
5. Átvenné-e a vállalkozást?	

**32. Termékek/szolgáltatások száma: ..... db.**

**33. Termékkörök (szolgáltatások) aránya az árbevételben:**

Termékkör megnevezése	Aránya, %
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

**34. Ön szerint mely tényezők alakítják legfőképp az iparági versenyt?**

	Nem valószínű			Valószínű	
Új termékek, eljárások kifejlesztése	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Új termékek, eljárások megvétele	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Költségek csökkentése	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Piaci részesedés növelése	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Külföldi terjeszkedés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Megkülönböztetésre való törekvés	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**35. Iparági versenytársak száma: ..... db.****36. Melyek a fő versenytársak?**

Megnevezés	Piaci részesedés, %	Nyereséges	Veszteséges
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**37. Melyek vállalkozásának kereskedelmi partnerei? Arányuk az árbevételben:**

- ☐ Külföldi multinacionális vállalatok: .....%
- ☐ Hazai tulajdonú nagyvállalatok: ..... %
- ☐ Állami szervezetek: ..... %
- ☐ Hazai kis- és középvállalkozások: ..... %
- ☐ Külföldi kis- és középvállalkozások: .....%

**38. Hány olyan vevője van, melyek aránya az árbevételhez nagyobb, mint 10%?  
.....db.****39. Hány olyan beszállítója van, melyek aránya az anyag jellegű ráfordításokhoz nagyobb, mint 10%? ..... db.****40. Véleménye szerint kívánják-e felvásárolni vállalkozását?**

- ☐ Igen ☐ Nem

**41. Ha igen, akkor ki?**

- ☐ Tulajdonostárs
- ☐ Versenytárs
- ☐ Belépni kívánó új vállalkozás
- ☐ Vevő
- ☐ Beszállító
- ☐ Egyéb befektető:.....
- ☐ Volt vagy jelenlegi alkalmazott

**42. Mutassa be vállalkozásának költségszerkezetét (2004)!**

Költség megnevezése	Aránya, %
1. Anyagjellegű ráfordítások	
Ebből: anyagköltség	
Ebből: energiaköltség	
2. Személyi jellegű ráfordítások	
5. Amortizáció	
6. Egyéb ráfordítások	

**43. Kötelezettségek nagysága (2004, M Ft):.....**

Kötelezettség megnevezése	Értéke, M Ft
1. Rövid lejáratú banki hitelek	
2. Hosszú lejáratú banki hitelek	
3. Szállítói kötelezettségek	
4. Kölcsönök	
5. Tagi kölcsön	

Válaszadását és közreműködését köszönöm!

## **Adatvédelmi biztos véleménye a kérdőívről**

Ügyszám: 1920/K/2005-4  
Ügyintéző: Dr. Trócsányi Sára  
Telefon: 06 1 475 7165

Bálint András  
egyetemi tanársegéd  
Budapesti Corvinus Egyetem  
Stratégia és Projektvezetés Tanszék  
[andras.balint2@uni-corvinus.hu](mailto:andras.balint2@uni-corvinus.hu)

Tisztelt Uram!

A magántulajdonú közép- és nagyvállalatok jövőképe című kérdőív adatvédelmi vizsgálatára vonatkozó indítványára válaszul az alábbiakról tájékoztatom.

A személyes adatok védelméről és a közérdekű adatok nyilvánosságáról szóló 1992. évi LXIII. törvény előírásai alapján bárki az adatvédelmi biztoshoz fordulhat, ha véleménye szerint személyes adatainak kezelésével, illetve a közérdekű adatok vagy a közérdekből nyilvános adatok megismeréséhez fűződő jogainak gyakorlásával kapcsolatban jogsérelem érte, vagy annak közvetlen veszélye fennáll, kivéve ha az adott ügyben bírósági eljárás van folyamatban.

Az adatvédelmi biztos (egyebek mellett) bejelentés alapján vagy – ha az adott ügyben bírósági eljárás nincs folyamatban – hivatalból ellenőrzi e törvény és az adatkezelésre vonatkozó más jogszabályok megtartását; kivizsgálja a hozzá érkezett bejelentéseket; gondoskodik az adatvédelmi nyilvántartás vezetéséről; elősegíti a személyes adatok kezelésére és a közérdekű adatok nyilvánosságára vonatkozó törvényi rendelkezések egységes alkalmazását; feladatkörében általános jelleggel, valamint meghatározott adatkezelő részére ajánlást bocsáthat ki.

A biztost a törvény nem hatalmazza fel „adatvédelmi audit” végzésére, így állásfoglalásom az Ön által indítványozott esetben is csak véleménynyilvánító lehet. Mindezeket előrebocsátva a kérdőív adatvédelmi vonatkozásait áttekintve megállapítható, hogy a kutatási célhoz nem indokolt a tulajdonosok nevének feltüntetése (I./7. kérdés), valamint a tulajdonos-vállalkozó megelőző munkahelyeinek (III./28. kérdés) és az utódlásban szóba jöhető családtagok előző munkahelyének (III./ 30. kérdés) feltüntetése sem. Ezen utóbbi adatokat – amennyiben egyáltalán szükségesek – általánosságban szabad csak felvenni (pl. köztisztviselő, közalkalmazott, gazdasági szférában alkalmazott, vagy vezető, egyéni vállalkozó stb.).

Munkájához sok sikert kívánok.

Budapest, 2005. november

Üdvözlettel:

Dr. Péterfalvi Attila

## Kérdőív válaszváltozók

<b>A1. A vállalkozás gazdálkodási formája</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
gazdform	1	Korlátolt felelősségű társaság	Diszkrét változó
	2	Zártkörű részvénytársaság	
	3	Nyílt részvénytársaság	
<b>A2. A vállalkozás életkora</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
vállkor	1	0–2 év	Diszkrét változó
	2	2–5 év	
	3	5–10 év	
	4	10–15 év	
	5	15 év felett	
<b>A3. A vállalkozás ágazati besorolása</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
ágazat	a	Mezőgazdaság, halászat	Szöveg
	b	Bányászat	
	c	Élelmiszeripar	
	d	Textilipar	
	e	Fa- és papíripar, kiadó	
	f	Vegyipar és egyéb nemfém ipar	
	g	Fémfeldolgozás	
	h	Gép, berendezés és járműgyártás	
	i	Villamosenergia ellátás	
	j	Építőipar	
	k	Kereskedelem	
	l	Szolgáltatás	
<b>A4. A vállalkozás székhelye</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
székhely			Szöveg
<b>A5. A vállalkozás teljes munkaidős alkalmazottainak száma, 2004</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
foglalk	szám	fő	Folyamatos valószínűségi változó
<b>A6. Vállalkozás árbevétele, 2004</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
árbev	szám	millió forint	Folyamatos valószínűségi változó
<b>A7. Árbevétel kategória</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
árbevkat	1	500–2000 millió forint	Diszkrét változó
	2	2001–4000 millió forint	
	3	4001–7000 millió forint	
	4	7001–10 000 millió forint	
	5	10 001–14 000 millió forint	



<b>A8. Export árbevétel aránya a nettó árbevételhez, 2004</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
exportarány		%	Folyamatos valószínűségi változó
<b>A9. Saját tőke értéke, 2004</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
saját tőke	szám	millió forint	Folyamatos valószínűségi változó
<b>A10. Saját tőke kategória, 2004</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
stőkekat	1	500–1000 millió forint	Diszkrét változó
	2	1001–2000 millió forint	
	3	2001–4000 millió forint	
	4	4001–6000 millió forint	
	5	6001–       millió forint	
<b>A11. Saját tőke aránya a kötelezettségekhez, 2004</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
kötőarást		%	Folyamatos valószínűségi változó
<b>A12. Üzemi-üzleti eredmény, 2004</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
eredmény	szám	millió forint	Folyamatos valószínűségi változó
<b>A13. Árbevételarányos jövedelmezőség, 2004</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
arányárbe		%	Folyamatos valószínűségi változó
<b>J1. Piaci terjeszkedés Magyarországon</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j13_1	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J2. Piaci terjeszkedés a szomszédos országokban</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j13_2	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J3. Piaci terjeszkedés Európában</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j13_3	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	

<b>J4. Piaci terjeszkedés a Világban</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j13_4	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J5. Gazdálkodási forma váltás</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j13_5	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J6. Új termékek bevezetése</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j13_6	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J7. Termelés kihelyezése</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j13_7	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J8. Hazai verseny további éleződése</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j14_1	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J9. Menedzsment minősége</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j14_2	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	

<b>J10. Megfelelő munkaerő hiánya</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j14_3	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J11. Munkaerőköltség növekedése</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j14_4	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J12. Üzemanyagárak növekedése</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j14_5	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J13. Külföldi terjeszkedés</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j14_6	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J14. Technológiai trendek az iparágban</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j14_7	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	
<b>J15. Az EU és kormányzati politikák hatása (törvények, támogatások)</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
j14_8	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Valószínű	

J16. Az árbevétel növekedése 2008-ig			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
árbevnöv		%	Folyamatos valószínűségi változó
J17. Beruházások nagysága a 2004-es árbevételhez			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
beruh		%	Folyamatos valószínűségi változó
J18. Tervezi-e vállalkozásának szervezet-átalakítását végrehajtani a közeljövőben?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
tervez	i	igen	bináris változó
	n	nem	
J19. Mikor kívánja a jövőképpel kapcsolatos változtatásokat végrehajtani?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
idő	a	1 éven belül	Diszkrét változó
	b	1–3 év	
	c	3–5 év	
	d	5 éven felül	
	e	nem tudom	
J20. Családi utódlás valószínűsége			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
utódlás	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2	Meglepődnek	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
J21. Alkalmazottnak eladás valószínűsége			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
alkammel	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2	Meglepődnek	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
J22. Saját menedzsmentnek történő átadás, eladás valószínűsége			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
mbo	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2	Meglepődnek	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
J22a. Eladás külső félnek			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
eladas	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2	Meglepődnek	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	

<b>J23. Tőzsdei értékesítés valószínűsége</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
tőzsde	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2	Meglepődnék	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
<b>J24. Vállalkozás bezárásának valószínűsége</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
bezaras	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2	Meglepődnék	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
<b>J25. Támogatott banki hitelek</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
tambankh	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2	Meglepődnék	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
<b>J26. Kereskedelmi banki hitelek</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
normbank	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2	Meglepődnék	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
<b>J27. Szállítói hitelek</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
szállhit	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2	Meglepődnék	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
<b>J28. Pályázati támogatás</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
palyazat	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskala
	2	Meglepődnék	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	

J29. Szakmai partner bevonása			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
szakmaip	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2	Meglepődnek	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
J30. Kockázati tőke bevonása			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
kockatőke	1	Nem valószínű	Diszkrét változó, arányskála
	2	Meglepődnek	
	3	Kissé valószínű	
	4	Várható	
	5	Szinte biztos	
J31. Mikor tervezi a tőzsdére menetet?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
tozsdido	a	1 éven belül	Diszkrét változó
	b	1–3 év	
	c	3–5 év	
	d	5 éven felül	
	e	nem tudom	
J32. Melyik tőzsdén kíván megjelenni?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
tozsde	a	Budapesti Értéktőzsde	Diszkrét változó
	b	Bécsi tőzsde	
	c	Pozsonyi tőzsde	
	d	Varsói tőzsde	
	e	Egyéb	
J33. Milyen előnyöket lát a tőzsdén való megjelenésben?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
tozsdelo	a	Könnyebb a forrásszerzés lehetősége a beruházások finanszírozásához	Diszkrét változó
	b	A családi tulajdont nem kell feladni	
	c	Nagyobb átláthatóságot teremt és követel meg a vállalkozás működésében	
	d	Külső, független szereplők is könnyen megítélhetik a vállalkozást	
	e	A vállalkozás cégértéke a tőzsdén való megjelenéssel növekedhet	
	f	A vállalkozás külső, objektív kontroll alá kerül, mely professzionálisabb cégvezetéshez vezet	
	g	Állami támogatás kapható a tőzsdei bevezetés költségeihez (max. 25 M Ft)	
	h	Egyéb	

<b>J34. Ha nem kíván megjelenni vállalkozásával a tőzsdén, annak mik az okai?</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
tozsdhat	a	Túl komplex a tőzsdei bevezetés folyamata (a tőkepiaci tv. változtatása után is)	Diszkrét változó
	b	Túl drága a tőzsdei bevezetés	
	c	Agyonszabályozott a tőzsde, túl sok nehezítő előírás található a tőzsde törvényben	
	d	A tőzsde likviditása, az üzletkötések száma túl alacsony, így a forrásszerzés lehetősége csekély	
	e	A magas (állampapír, betét) kamathozamok miatt nem éri meg a tőzsdei kibocsátás	
	f	Nincsen szükség tőkebevonásra a vállalkozásban	
	g	Más utódlási kimenetben érdekelt	
	h	Túl kicsi a vállalat	
<b>B1. Tulajdonos életkora</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
tuleletk		év	Folyamatos valószínűségi változó
<b>B2. Tulajdonos életkor kategória</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
eletkat	1	–49 év	Diszkrét változó
	2	50–59 év	
	3	60–65 év	
	4	65 év felett	
<b>B3. Tulajdonos legmagasabb végzettsége</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
végzetts	a	Általános iskola	Diszkrét változó
	b	Szakmunkásképző iskola	
	c	Szakközépiskola	
	d	Gimnázium	
	e	Főiskola	
	f	Egyetem	
	g	Egyetemi diplománál magasabb (MBA vagy PhD)	
<b>B4. Családi menedzserek száma</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
csalad		fő	Folyamatos valószínűségi változó
<b>B5. Családi tulajdon aránya</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
csaladtu		%	Folyamatos valószínűségi változó

<b>B6. Családtag legyen</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
csaladta	1	Nem fontos	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	
<b>B7. Férfi legyen</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
ferfi	1	Nem fontos	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	
<b>B8. Elsőszülött legyen</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
elsőszül	1	Nem fontos	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	
<b>B9. Megfelelő végzettsége legyen</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
végzett	1	Nem fontos	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	
<b>B10. Legalább 35 éves legyen</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
harmöt	1	Nem fontos	diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	
<b>B11. Pénzügyi ismeretei legyenek</b>			
<i>Változó(k) neve</i>	<i>Érték</i>	<i>Érték Értelmezése</i>	<i>Változó Típusa</i>
penzugyi	1	Nem fontos	Diszkrét változó, arányskala
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	



B12. Szervezési ismeretei legyenek			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
szervism	1	Nem fontos	diszkrét változó, arányskála
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	
B13. Iparági ismeretei legyenek			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
iparagis	1	Nem fontos	Diszkrét változó, arányskála
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	
B14. Ismerje a vállalkozást			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
vallisme	1	Nem fontos	Diszkrét változó, arányskála
	2		
	3		
	4		
	5	Feltétlenül szükséges	
B15. Van-e alkalmas családi utód?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
csalutod	0	nem	ÍBináris változó
	1	igen	
B16. Családi utód neme			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
utdneme	f	férfi	Bináris változó
	n	nő	
B17. Családi utód életkora			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
utodelet		év	Folyamatos valószínűségi változó
B18. Születési sorrend			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
szülsorr	szám		Diszkrét változó
B19. Családi utód legmagasabb végzettsége			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
utodveg	a	Általános iskola	Diszkrét változó
	b	Szakképző iskola	
	c	Szakközépiskola	
	d	Gimnázium	
	e	Főiskola	
	f	Egyetem	
	g	Egyetemi diplománál magasabb (MBA vagy PhD)	

B20. Családi utód vállalkozásban betöltött szerepe			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
valszere	i	igen	Bináris változó
	n	nem	
B21. Van-e alkalmas menedzser, alkalmazott az átvételre?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
menutod	0	nem	Bináris változó
	1	igen	
B22. Menedzser beosztása			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
menbeosz			Szöveg
B23. Menedzser életkora			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
menéletk		év	Folyamatos valószínűségi változó
B24. Menedzser tulajdoni aránya			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
mentular		%	Folyamatos valószínűségi változó
B25. Menedzser legmagasabb végzettsége			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
menvégze	a	Általános iskola	Diszkrét változó
	b	Szakmunkásképző iskola	
	c	Szakközépiskola	
	d	Gimnázium	
	e	Főiskola	
	f	Egyetem	
	g	Egyetemi diplománál magasabb (MBA vagy PhD)	
B26. Versenytársak száma			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
versenyt	1	Nincsen	Diszkrét változó, arányskála
	2	1–3	
	3	4–7	
	4	8–10	
	5	10 felett	
B27. Hány olyan vevője van, melyek aránya az árbevételhez nagyobb, mint 10%?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
nagyvevo		darab	Folyamatos valószínűségi változó
B28. Hány olyan beszállítója van, melyek aránya az anyag jellegű ráfordításokhoz nagyobb, mint 10%?			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
nagybesz		darab	Folyamatos valószínűségi változó
B29. Felvásárlási próbálkozások száma			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
felvasar		darab	Folyamatos valószínűségi változó
B30. Felvásárló típusa			
Változó(k) neve	Érték	Érték Értelmezése	Változó Típusa
fvasarlo			Szöveg

**Dendrogram**

\*\*\*\*\* H I E R A R C H I C A L   C L U S T E R   A N A L Y S I S \*\*\*\*\*  
 \*\*\*

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)

